©RAWF8/SHUTTERSTOCK

Challenges

Baby krach

• La fin d'un monde • Comment s'en sortir

L 13400 - 905 - F: 4,80 €
DU 5 AU 11 FÉVRIER 2026 - N°905 - 4.80 € - BELUX 4,90 € - DOM 5 € - N.CAL 1000 XPF - MAR 45 MAD - TUN 10,30 TND - CAN 8,25 SCAD

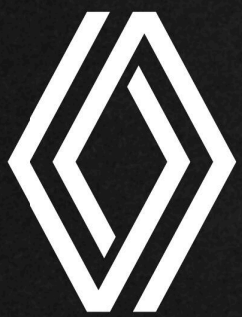
Photos : Flavien Cariod, Baptiste Le Quiniou, non contractuelles. TASCHEN, Casa Hernández, Architectes Langarita – Navarro. BETC RCS Paris B 402 030 954

Services conseil décoration et conception 3D en magasin

Sense. Canapé modulable et fauteuil, design Studio Roche Bobois.
Cestello. Tables basses, design Gabriel Fedele.
Unfold. Lampadaires, design Alexandre Dubreuil.

French Art de Vivre

rochebobois
PARIS



EN REGARDANT DERRIÈRE

On revoit tout le chemin parcouru, cet héritage que nous avons laissé, ces icônes que nous avons créées. On revoit aussi les difficultés qu'il a fallu surmonter, ces moments où nous avons dû nous réinventer, mais sans jamais perdre ce qui fait notre identité. En s'inspirant des légendes du passé nous avons tracé la route de nos nombreux succès. Car oui, paradoxalement, en regardant derrière

ON VA DE L'AVANT

RENAULT

PARTENAIRE PREMIUM DU XV DE FRANCE

Renault s.a.s. rcs nanterre 780 129 987

Votre patrimoine, notre métier

Une gestion adaptée à vos ambitions

Banque privée

Financements sur mesure

Ingénierie patrimoniale

LYON.ANNECY.PARIS | **BCGEF.FR**

Banque Cantonalede Genève (France) SA, société anonyme à directoire et conseil de surveillance, au capital de 50 000 000 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit – Siège social situé 20, place Louis Pradel CS40005 69281 Lyon Cedex 01 – RCS 391 853 504 Lyon – Société de courtage d'assurance immatriculée au Registre des Intermédiaires en Assurance (ORIAS) sous le n° 07 024 086. www.orias.fr

Banque Cantonale de Genève | France

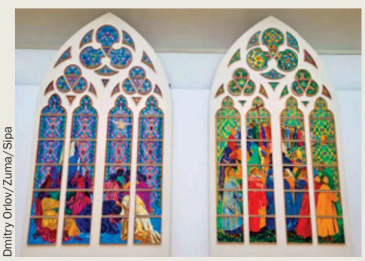
L'Institut des politiques publiques (Antoine Bozio) travaille avec Bercy à une réactualisation de son étude sur les impôts des milliardaires.

Le géant du tabac BAT allume Meta

British American Tobacco (33 milliards de dollars de chiffre d'affaires) passe à l'offensive contre les réseaux sociaux, accusant notamment Facebook (Meta) d'être devenu, en toute illégalité, *« le plus gros bureau de tabac de France »*. S'appuyant sur une étude commandée à Webdrone, spécialiste de la cybercriminalité, BAT a répertorié l'an dernier 6275 vendeurs de contrefaçons et/ou contrebande utilisant Facebook pour écouler leur marchandise dans l'Hexagone, en hausse de 62% par rapport à 2024. ■

Chers vitraux

L'Etat a prévu une enveloppe de 7 millions d'euros pour la commande des nouveaux vitraux des chapelles de **Notre-Dame de Paris,** passée à l'artiste Claire Tabouret, et la restauration des anciens.



Dmitry Orlov/Zuma/Sipa

Alinea sous pavillon roumain

La principale offre de reprise d'Alinea (162 millions d'euros de chiffre d'affaires, décoration et ameublement), en redressement judiciaire, a été déposée par SDC Properties. Ce promoteur immobilier roumain prévoit de reprendre 575 salariés sur 1100.

La France rayonne à Bangkok

Laurent Benhamou/Sipa

Créée en 2009, l'association Rayonnement français que préside **Yasmine Murat** exporte ses Grands Prix. Outre les traditionnelles remises organisées chaque année au Quai d'Orsay, des cérémonies vont avoir lieu dans les ambassades de France. En débutant le 4 mars par Bangkok (Thaïlande). Le Caire (Egypte) et Washington (Etats-Unis) sont aussi prévus.

Bruno Fert/Divergence

Guillet réunit le patronat

Les Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens, que préside **Pierre Guillet,** seront environ 3500 à Lyon du 13 au 15 mars pour fêter le centenaire de leur organisation. Un rendez-vous qui réunira notamment les frères ennemis du patronat *(lire page 25)* : Patrick Martin (Medef) et Amir Reza-Tofighi (CPME). Thème des assises : « Vis, crois et entreprends. »

Uber dans le viseur

Les autorités néerlandaises ont « gelé » 350 millions d'euros d'une fondation locale d'Uber, par laquelle transitent les paiements aux chauffeurs. Première étape avant une éventuelle saisie pénale, souhaitée par le parquet de Paris, qui boucle son enquête préliminaire visant le géant des VTC, pour travail dissimulé. L'Urssaf réclame à Uber 1,7 milliard d'euros au titre des cotisations sociales éludées et des pénalités, de 2019 à 2022.

Ardian finance la biodiversité

Le groupe financier (private equity) va investir plusieurs dizaines de millions d'euros au côté de NatureRe (Suisse) afin de restaurer la biodiversité sur 8000 hectares de terres dégradées en Colombie. Une opération financée par la vente de crédits carbone.

Le **PAR.C.C,** collectif d'associations engagées en faveur d'une meilleure intégration des animaux en ville, préconise la création d'un Conseil canin de la ville de Paris.

Le chef économiste de la **Banque de France,** Olivier Garnier, remplacé début février par Xavier Debrun, prévoit de se reconvertir dans le milieu des think tanks.

L'ex-PDG par intérim de la **RATP** Jean Bassères va continuer à siéger au conseil d'administration, sous la présidence de Xavier Piechaczyk.

Tesla est partenaire du prochain Défi Wind, qui se déroule du 14 au 17 mai 2026 à Gruissan Plage (Aude).

Dans un marché de la volaille en hausse de 2,9% en 2025, les poulets de plein air **Label Rouge** (15% de part de marché) surperforment avec 4,4% de croissance.

Le groupe **Etam** (famille Milchior, 891 millions de chiffre d'affaires) est sur le point d'obtenir sa certification B Corp.

D'après un sondage Odoxa pour le think tank **Entreprise et Progrès,** 57% des Français estiment que les entreprises devraient inciter leurs salariés à aller voter pour les municipales.

En 2025, le réseau **Peugeot Retail** (Stellantis) a fortement réduit ses pertes, mais reste dans le rouge à hauteur d'environ 40 millions d'euros.

Le leader mondial de la donnée immobilière **CoStar,** coté au Nasdaq, se lance en France. Une centaine de recrutements sont en cours de finalisation.

La coopérative **Limagrain** (pains Jacquet, Brossard, Vilmorin…) prévoit d'investir 200 millions d'euros d'ici à 2030 dans ses usines, moulins et plateformes logistiques.

Carrefour envisage de déployer des « bars à saveurs » de liquides pour e-cigarettes dans 101 hypermarchés.

Le groupe **Crédit agricole** a accueilli 65000 stagiaires et alternants en 2025. L'objectif était de 50000.

La plateforme de mise en relation de start-up et de business angels **Angelsquare** lance Nextsquare, une offre de M & A (fusions-acquisitions).

Kering a cessé de financer l'agenda annuel de l'Association de défense des actionnaires minoritaires (Colette Neuville). **LVMH** (propriétaire de *Challenges*) reste annonceur.

SOMMAIRE EN PAGES 14 ET 15

Claire Thoury (Mouvement associatif) est candidate à la succession de Thierry Beaudet, président du Conseil économique, social et environnemental.

En toute indiscrétion

La députée EPR et ex-ministre **Agnès Pannier-Runacher** réfute toute volonté de prendre la tête de RTE. Elle avait déjà démenti être intéressée par la RATP.

Aymeri de Montesquiou, 83 ans, qui renonce à la mairie de Marsan (Gers), veut reconquérir un siège de sénateur, mandat qu'il a occupé entre 1998 et 2015.

Combat à venir de **François Ruffin** (Debout !) : la lutte contre le « pantouflage » des hauts fonctionnaires.

Eric Ciotti (UDR) veut confier à la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques un contrôle du *« respect des valeurs de la République »*.

Harold Huwart (Liot), candidat à la mairie de Nogent-le-Rotrou (Eure-et-Loir), compte aussi décrocher une importante vice-présidence à la région Centre-Val de Loire.

Les LR **Pierre-Christophe Baguet** (Boulogne-Billancourt, Hauts-de-Seine) et **Luc Strehaiano** (Soisy-sous-Montmorency, Val-d'Oise) devraient s'affronter pour la présidence du Syndicat des eaux d'Ile-de-France.

Moscovici reste parisien

Passé à la Cour des comptes européenne, Pierre Moscovici ne compte pas s'éloigner trop de Paris : *« Je suis tout le temps au Luxembourg… Déjà, j'habite à côté du parc ! »*

Barnier inspiré par Mai-68

Donnant une conférence aux mardis de l'Essec, l'ex-Premier ministre a repris à son compte un slogan de mai 1968, appelant ses 500 auditeurs à s'engager : *« Si vous ne vous occupez pas de politique, c'est elle qui s'occupe de vous. »*

Les chouchous de Lecornu

Deux femmes se sont distinguées au sein du gouvernement ces derniers mois, selon **Sébastien Lecornu :** la

Isa Harsin/Sipa

porte-parole Maud Bregeon, *« un sans-faute remarquable »*, et Amélie de Montchalin (Comptes publics), *« compétente et habile »*. Parmi les *« bonnes surprises »* : Edouard Geffray (Education nationale), *« qui tient son administration »*, et deux ex-patrons qui *« tiennent le choc »* : Serge Papin (PME, commerce, artisanat, tourisme) et Jean-Pierre Farandou (Travail et solidarités).

Le Maire apprend la physique-chimie

Conseiller du géant des microprocesseurs ASML depuis début 2025, l'agrégé de lettres et ex-ministre Bruno Le Maire revendique une certaine expertise : *« J'ai passé un an à me mettre à niveau. Avec des cours d'ingénierie assez poussés sur les processus chimiques et physiques et sur le fonctionnement des machines de linogravure. »*

Daniel Perron/Hans Lucas/AFP

Chabaud tempère l'obligation de W.-C. en mer

Interpellée par Christophe Plassard (Horizons) sur l'obligation de W.-C. à bord des navires de moins de 12 mètres, **Catherine Chabaud** (Mer et pêche) a rassuré le député : *« l'obligation d'un water-closet »* ne s'applique qu'en cas de navigation supérieure à six heures.

Knafo compte sur sa cagnotte

Le parti Reconquête ! a prévu une enveloppe de 780 000 euros pour la campagne parisienne de Sarah Knafo, sachant qu'*« une partie pourrait aussi être financée par des dons »*. Des dépenses qui peuvent être ensuite remboursées par l'Etat, à condition que la candidate récolte au moins 5 % des voix.

Tondelier met le cap sur l'industrie

La candidate écologiste à l'élection présidentielle tient ce 7 février une Convention sur l'industrie, à L'Usine Té, à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis). Plusieurs patrons ont répondu présent, dont Emmanuel Druon (Pocheco) ou Gilles Moreau (cofondateur de Verkor).

Hollande et Cazeneuve célèbrent Sapin

Associé au sein de Franklin, c'est dans un autre cabinet d'avocats, August Debouzy, que l'ex-ministre Michel Sapin devait célébrer ce 5 février les 10 ans de la loi Sapin 2 contre la corruption. En présence de François Hollande, de l'ex-garde des Sceaux Didier Migaud et bien sûr de l'ex-Premier ministre Bernard Cazeneuve, associé d'August Debouzy.

Le groupe LFI-NFP (**Mathilde Panot**) veut lancer des commissions d'enquête parlementaire sur la dépendance stratégique de la France vis-à-vis des Etats-Unis et sur l'affaire Epstein.

Le député **Christophe Naegelen** (Liot) s'active pour faire voter une contribution financière des prisonniers majeurs à leurs frais d'incarcération.

L'ex-ministre de la Ville **Jean-Louis Borloo** publie en avril *Le Grand Blocage* (éd. Plon). Il propose de transformer la France en République fédérale.

Le Conseil d'orientation des retraites, présidé par **Gilbert Cette,** a prévu de modifier dans son rapport de juin ses prévisions en matière d'immigration.

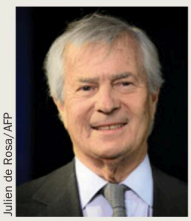
Le député **Julien Guibert** (RN) propose d'imposer une classification d'âge sur les mangas, comme c'est le cas pour les jeux vidéo.

LCP
ASSEMBLÉE NATIONALE
RETROUVEZ
LUNDI > C'EST POLITIQUE
PRÉSENTÉ PAR FRANCIS LETELLIER
TOUS LES LUNDIS À 19H30 SUR LCP

Un liquidateur va être nommé pour trouver un repreneur au mensuel *60 millions de consommateurs*, qui compte 80 000 abonnés.

L'affaire Morandini menace de fracturer les médias Bolloré

« **Le JDD se tient aux côtés des victimes.** » Cette petite phrase, dans *Le Journal du Dimanche* du 1er février, a fait l'effet d'une bombe dans les médias de **Vincent Bolloré**. Partagé rapidement par l'égérie conservatrice du groupe, Philippe de Villiers, sur les réseaux sociaux, l'initiative montre que la fronde n'est pas isolée, deux semaines après le maintien du présentateur Jean-Marc Morandini à l'antenne de CNews malgré sa condamnation définitive pour corruption de mineurs par la Cour de cassation. « *Ce texte a été placé dans* Le JDD *en dernière minute sans que l'état-major et le grand patron Serge Nedjar ne soient au courant* », explique un journaliste du groupe.


Julien de Rosa/AFP

Depuis la sortie de Sonia Mabrouk, le 20 janvier, sur CNews, pensant « *aux victimes, quelles qu'elles soient, et aux victimes les plus jeunes* », les transgressions se multiplient. Sur le départ, la présentatrice a ouvert une brèche dans laquelle Laurence Ferrari dans *Le Parisien*, et Pascal Praud, dans une certaine mesure, se sont engouffrés. Des figures du *JDD* comme Geoffroy Lejeune et Louis de Raguenel, ou habituées des antennes comme Eugénie Bastié, sont allées voir le milliardaire pour plaider un retrait de Morandini. « *Bolloré les écoute, et leur dit avoir pris bonne note de ce qu'ils demandent* », explique une source. Sans réelle conséquence.

Le 30 janvier, un texte d'excuse laconique de Jean-Marc Morandini a été lu à l'antenne de CNews. Imposé par la direction du groupe média. Chroniqueur excommunié de la chaîne pour avoir osé la critiquer, l'ancien magistrat Philippe Bilger observe cette « *manière la moins médiocre de justifier son maintien. On va admettre des excuses pour cette délinquance qu'on admet moins pour la délinquance ordinaire sur les plateaux* ». C'est ce deux poids, deux mesures qui menace d'emporter le groupe de médias de Bolloré. « *C'est simple, ce qui pourrait arriver de mieux, c'est que les audiences de Morandini baissent et il sera viré* », résume une figure de l'antenne. Pour l'instant, s'il y a un tassement, aucune chute ne s'est produite. **A. S.**

La Lettre de L'Expansion change de format

Fini le PDF! Ce lundi 2 février, le média spécialisé s'est transformé en newsletter dans les boîtes mail dès 6 heures du matin. « *Notre objectif est de renforcer la marque et d'accroître et rajeunir notre portefeuille d'abonnés* », explique Yves de Kerdrel, directeur de la rédaction du groupe racheté en 2021 par Les Echos-Le Parisien, propriété de LVMH (propriétaire de *Challenges*).

Rentable, le titre comptait en fin d'année dernière 3 250 abonnés, qui règlent chacun plus de 1 500 euros par an. Pas vraiment concurrent, ni de L'informé, ni de Contexte ou de La Lettre, il adopte « *un ton factuel et un regard plus bienveillant sur les entreprises*, détaille Lomig Guillo, son rédacteur en chef. *On ne cherche pas la polémique pour la polémique ni la course à l'exclusivité.* »

Deux autres newsletters compléteront cette refonte : le mercredi matin, Grandes tendances, sur un sujet de fond ; et le vendredi, Coffee Talk, un grand entretien avec une personnalité. L'ex-président François Hollande en sera le premier invité. **A. S.**

Le belge Rossel a trouvé un accord de principe avec le groupe Ouest-France pour racheter ses parts dans **20 Minutes,** qui sera formalisé d'ici six semaines. Le référendum d'entreprise, validant le forfait sur les droits d'auteur et les droits voisins, est contesté en justice par les syndicats. Compte tenu de « *l'incertitude juridique* », Rossel va faire des avances au journal et non une augmentation de capital. L'actuelle directrice générale par intérim, Sabina Gros, compte rester à son poste et prendre la présidence de 20 Minutes TV.

Le patron du groupe **So Press,** Franck Annese, a sorti une reprise de la chanson *Bette Davis Eyes* avec son groupe EMPRS.

Carton d'audience pour *Meurtres à Millau*, sur **France 3,** le 24 janvier : l'enquête menée par Jean-Pierre Darroussin et Elodie Frégé a réuni 5,1 millions de téléspectateurs en J+7, dont 1,2 million sur la plateforme **france.tv**. C'est le meilleur résultat depuis le début de la saison pour la série de téléfilms *Meurtres à…*

La start-up **Abstrakt,** qui réalise de la veille sur l'actualité grâce à l'IA, est incubée pour un an à Station F par le géant de la communication **Havas**.

The Daily Swile, le média lancé par la licorne **Swile,** est en péril. Repris en main par son PDG, Loïc Soubeyrand, il a été rattaché à la communication de l'entreprise et ne compte plus aucun journaliste.

TV5 Monde inaugure mi-février *Parlons éco*, une interview hebdomadaire de dirigeants francophones. Présenté par la journaliste Vicky Bogaert, le format sera diffusé chaque samedi à 18 h 50. Parmi les premiers invités : Laura Toledano Khelif (Zalando), Hinda Gharbi (Bureau Veritas) et Thierry Bernard (Saint-Gobain).

La nouvelle revue trimestrielle ***L'Audace!,*** lancée par Natacha Polony début décembre, a atteint 30 000 ventes. Le point d'atterrissage est prévu entre 35 000 et 40 000.

Alva Conseil (Alexandra van Weddingen) remporte le marché public de la communication de l'**ESCP Business School** et voit donc son contrat pluriannuel renouvelé.

The Arcane, fondée par Marion Darrieutort, conseille le collectif des 2 000 patrons « *Trop c'est trop* » contre la dérive des débats budgétaires, fondé par Erwan Le Noan (Altermind) et Eric Maumy (April).

600 militaires français participeront en mars à l'exercice Cold Response 26 dans l'Arctique, organisé par la Norvège et l'Otan.

La Finlande muscle la défense de sa frontière avec la Russie

Hauts de 4,5 mètres, hérissés de barbelés, équipés de technologie sophistiquée : la Finlande aura dressé à la fin de l'année d'impressionnants murs de protections renforcées, concentrés autour des points de passage à la frontière avec la Russie. Ils *« doivent résister à l'impact d'une foule qui se précipite »*, détaille le colonel Jussi Napola, chef de la sécurité du *Rajavartiolaitos*, le corps des gardes-frontières finlandais. Depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine, le *« Raja »*, ainsi qu'il est surnommé, a pour principale mission de surveiller les 1 340 kilomètres qui longent la Russie à l'est, depuis la Baltique, au sud, jusqu'à la Laponie, au nord. *« 3 000 hommes y veillent, épaulés par 500 conscrits et 1 000 réservistes »*, précise le colonel Napola.

En avril 2023, avec l'adhésion d'Helsinki à l'Otan et Vladimir Poutine qui déclare considérer son voisin comme *« un ennemi »*, la vigilance s'est encore accrue, réveillant d'inquiétants souvenirs de la guerre froide. Aujourd'hui, c'est la guerre hybride qui fait rage : avions et drones dans l'espace aérien, vaisseaux de la flotte fantôme dans les eaux territoriales et *« envoi de centaines de migrants illégaux instrumentalisés »*, explique le colonel Napola. La psychose de l'envahissement a été telle que depuis deux ans, les huit points de passage terrestres sont fermés. Et qu'un mur est donc en passe d'être dressé.

Le budget du *Raja* est passé de 330 à 345 millions d'euros par an entre 2024 et 2025 et un investissement de 1,4 milliard doit moderniser infrastructure et matériel. Est prévu d'ici à la fin 2028 l'achat de nouveaux avions et navires de surveillance. *« Nous connaissons les Russes et ne les craignons pas,* assure le colonel Napola. *Mais nous nous tenons prêts. »*

S. S.-A.

Sabine Syfuss-Arnaud/*Challenges*

Le colonel Jussi Napola. «3 000 gardes-frontières veillent, avec 500 conscrits et 1 000 réservistes», précise-t-il.

Le **ministère des Armées** a lancé un appel d'offres pour une étude sur les réquisitions de navires civils chinois par l'armée.

C'est finalement le Secrétaire d'Etat **Marco Rubio** qui viendra à Munich à la Conférence sur la sécurité, du 13 au 15 février, et non J.D. Vance.

Une note du think tank israélien **INSS** appelle à éviter une *« dérive vers la réalité d'un seul Etat »*, du Jourdain à la mer. Les auteurs, dont Udi Dekel, ex-négociateur avec les Palestiniens, estiment que l'intégration de la Cisjordanie et Gaza minerait la *« vision sioniste d'un Etat juif démocratique, sûr et prospère »*.

Un traité conclu à Nancy entre Paris et **Varsovie** en mai est devenu effectif ce 27 janvier. Il prévoit un *« Sommet bilatéral annuel »*.

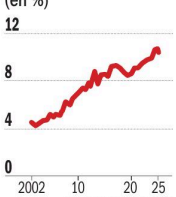
Le groupe de métallurgie **Metinvest** de Rinat Akhmetov, première fortune d'Ukraine, a adressé une note au gouvernement ukrainien l'alertant sur *« l'approvisionnement critique »* en électricité et les risques de *« pertes économiques irréversibles »*.

Un rapport du Service de Recherche du Parlement européen (**EPRS**) estime que l'élargissement à long terme de l'Union permettrait de renforcer la stabilité, car l'intégration de l'Ukraine, de la Moldavie et d'autres pays des Balkans réduirait les *« vulnérabilités sécuritaires »*.

Donald Trump projette la création d'un *« groupe de travail pour l'éradication des préjugés antichrétiens »* afin *« d'éliminer les politiques, pratiques et conduites antichrétiennes au sein des départements de l'exécutif »*.

A Taïwan, l'immobilier pèse sur les portefeuilles. La croissance économique de l'île, appuyée sur l'industrie des puces, a ouvert la porte à la spéculation immobilière. Malgré une baisse en 2025, les prix des biens grimpent plus vite que le pouvoir d'achat. Le prix médian du logement rapporté aux revenus des ménages est plus élevé à Taipei qu'à New York.

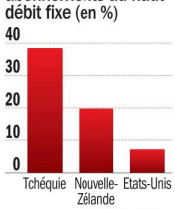
Prix de l'immobilier à Taïwan rapporté aux revenus des ménages (en %)



SOURCE : *THE ECONOMIST*.

La 5G ringardise la fibre. Certains pays privilégiaient déjà les réseaux sans fil pour amener Internet dans les foyers, par manque d'infrastructures pour la fibre, à l'instar de la République tchèque, ou en raison de l'étendue des territoires, comme en Nouvelle-Zélande. L'attrait pour cette solution augmente avec la 5G, avec 39 % de croissance aux Etats-Unis.

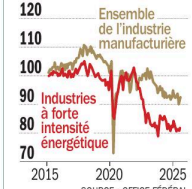
Part des forfaits 4G/5G dans les abonnements au haut débit fixe (en %)



SOURCE : OCDE.

L'industrie allemande manque d'énergie. La bascule vers la voiture électrique dans le monde entier a déstabilisé une part essentielle de l'industrie allemande, de BMW à Volkswagen. Mais c'est surtout la production des industries énergo-intensives, comme la chimie, qui a chuté, emportée par la fin du gaz russe. Ce secteur a perdu 20 % en dix ans.

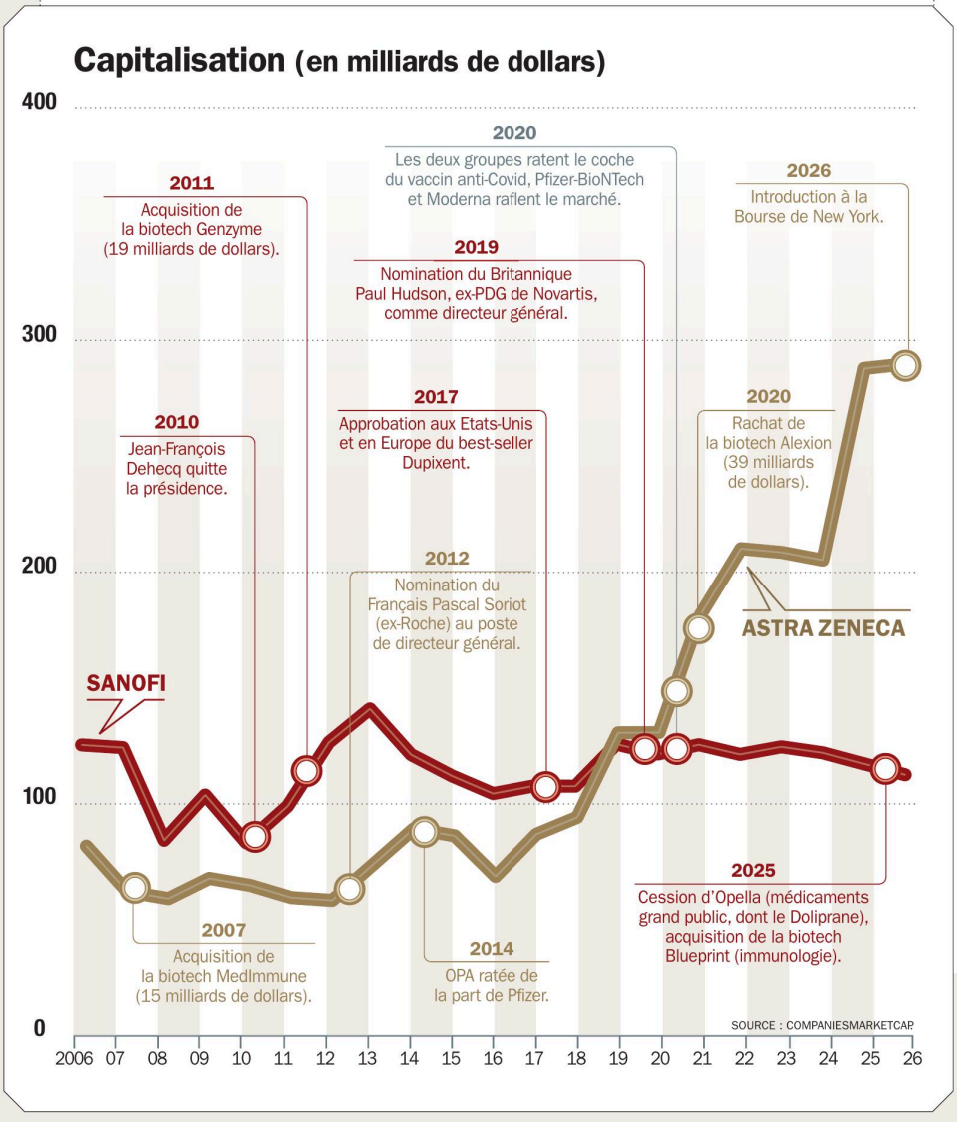
Indice de production en Allemagne (base 100 en 2021)



SOURCE : OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE.

Big Pharma augmente la dose d'innovation et d'américanisation

Convaincre les marchés n'est pas une sinécure pour les groupes pharmaceutiques, surtout sous la pression d'un Donald Trump, qui veut à la fois qu'ils investissent aux Etats-Unis et baissent les prix de leurs médicaments. C'est dans ce contexte que le britannique AstraZeneca, emmené par le Français Pascal Soriot, vu comme une machine à innover, débarque à la Bourse de New York par la grande porte en ce début février. Son concurrent français Sanofi, dirigé par le Britannique Paul Hudson, est, lui, sur la corde raide. Le résultat net est plus qu'encourageant (9,5 milliards d'euros, en hausse de 12,1 % en 2025), mais le groupe patine toujours en Bourse. Les investisseurs n'ont d'yeux que pour l'arrivée d'un successeur au Dupixent, son traitement immunologique vedette qui pèse plus du tiers de son chiffre d'affaires et dont le brevet expire en 2031. Après plusieurs échecs cliniques, Sanofi risque gros. **Isabelle de Foucaud**



LEÇON N° 1

Thérapie

Le Dupixent n'est pas sans relais de croissance. Si AstraZeneca affiche près de 200 projets de R&D de candidats-médicaments, Sanofi en compte tout de même 80 dans son pipeline. De quoi viser 10 milliards d'euros de ventes annuelles en 2030 pour ses futurs médicaments et vaccins. *« Nous devons être un peu patients »*, plaide Paul Hudson.

LEÇON N° 2

Géographie

Donald Trump agite la menace de droits de douane pour rapatrier les usines aux Etats-Unis : Sanofi a promis d'investir 20 milliards de dollars outre-Atlantique d'ici à 2030. Et AstraZeneca, 50 milliards. Le prix à payer pour rester présents sur le plus gros marché mondial, et le plus rentable, alors que l'Europe valorise moins l'innovation.

LEÇON N° 3

Compromis

L'administration Trump s'attaque aux prix des médicaments aux Etats-Unis, deux à trois fois plus chers qu'en Europe. Après Pfizer et AstraZeneca, Sanofi et quinze autres labos ont accepté de baisser les tarifs de certains de leurs produits. Un deal pas si perdant : en échange, ils bénéficient d'une exemption de droits de douane pendant trois ans.

Ils ont dit

L'ÉCHO DES ÉDITORIALISTES

Les Echos

Cécile Cornudet, le 1er février

77 % des Français jugent que le pays se porterait mieux si l'on écoutait davantage les patrons. Qu'en déduisent-ils ? La politique, c'est nous ; il va falloir nous écouter ! Le mouvement est encore protéiforme. Faut-il un patron à la présidentielle ? Faut-il se choisir un candidat politique « évangélisé » par eux ? Le vrai rêve se confie tout bas, celui d'avoir à l'Elysée une marionnette. En 2017, beaucoup avaient déjà la même illusion – déçue – en pariant sur un inconnu nommé Macron.

LE FIGARO

Etienne de Montety, le 30 janvier

« On n'emprisonne pas Voltaire », répondait de Gaulle à ceux qu'agaçaient les engagements de Sartre. On n'emprisonne pas Sansal. On l'élit à l'Académie française. L'écrivain franco-algérien est désormais bien plus qu'un écrivain. Il est un symbole, celui de la liberté d'expression.

LE DAUPHINÉ libéré

Stéphane Echinard, le 2 février

Victor Wembanyama est une star de la NBA, dont il incarne le sonnant et trébuchant. Le Français est aussi un être humain avec ses indignations. *« Je suis horrifié par l'actualité à Minneapolis. Je trouve fou que certaines personnes puissent donner l'impression, ou laisser entendre, que le meurtre de civils puisse être acceptable »*, a-t-il déclaré. Quelques phrases prononcées sans écouter son club qui lui avait déconseillé de s'exprimer. Sa tête dépasse dans une ligue où le silence est de dollar et d'or. Comme l'avait expliqué Michael Jordan en 1990 : *« Les républicains achètent aussi des baskets. »*

Charles Alloncle, député UDR

« Vous partagez votre vie avec l'homme politique Raphaël Glucksmann. Quelles garanties concrètes apportez-vous aujourd'hui aux Français pour assurer votre impartialité de journaliste ? »

Dimitar Dilkoff/AFP

Le 2 février, Commission d'enquête sur l'audiovisuel public, Assemblée nationale.

Léa Salamé, présentatrice du 20-Heures de France 2

« Avant d'être la femme de quiconque, je suis une journaliste indépendante, une femme libre. Pensez-vous vraiment qu'en 2026 une femme pense, vote, prie comme son mari, fait ce que lui demande de faire son mari ? »

Thomas Samson/AFP

Marco Rubio, secrétaire d'Etat américain

« *On peut dépenser tout l'argent du monde en armes, mais on ne peut les fabriquer si on manque d'une puce nécessitant un minerai contrôlé par la Chine.* »

Le 28 janvier, au Congrès

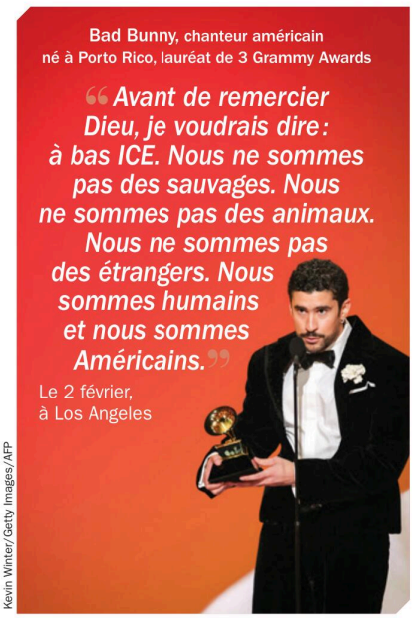
Tomahawk, missile de croisière américain

Alones/Shutterstock

Bad Bunny, chanteur américain né à Porto Rico, lauréat de 3 Grammy Awards

« *Avant de remercier Dieu, je voudrais dire : à bas ICE. Nous ne sommes pas des sauvages. Nous ne sommes pas des animaux. Nous ne sommes pas des étrangers. Nous sommes humains et nous sommes Américains.* »

Le 2 février, à Los Angeles



Kevin Winter/Getty Images/AFP

Philippe Juvin, député LR

« *En réalité, le PS n'a pas obtenu grand-chose dans le Budget, simplement il ne faut pas le dire sinon il aurait voté la censure.* »

Le 2 février, RTL

Friedrich Merz, chancelier allemand

« L'Allemagne est en position de devenir le centre d'un réseau dynamique et agile d'Etats souverains qui continuent de miser, pour le bien de tous, sur le multilatéralisme et le libre-échange. »

Le 2 octobre, à la Bourse de Francfort

Eliot Blondet-Pool/Sipa

Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance

« *L'Etat providence, c'est beau comme les Champs-Elysées. Et il est encore plus jeune que ma mère ! Il est encore fragile, or on le surcharge. Un peu comme un père Noël qui n'a plus rien dans sa hotte, qui serait nu, n'aurait plus que ses chaussons rouges… Et ferait la queue à la banque. Il faut faire des économies, en commençant par les retraites et la maladie.* »

Le 28 janvier, France Inter

Shutterstock AI/Shutterstock

Plus de 62 % des Américains âgés de 18 à 29 ans désapprouvent l'action de ***Donald Trump****.*

En 2025, on dénombrait 1 165 800 ***créations d'entreprises****, 5 % de plus par rapport à 2024.*

Depuis 2021, les importations européennes de ***gaz naturel liquéfié*** *américain ont été multipliées par 4.*

Aux Etats-Unis, 3 commandes sur 4 passées à un ***restaurant*** *ne sont pas consommées sur place.*

Principales communautés d'immigrés au ***Groenland*** *: 1 100 Philippins, 400 Thaïlandais.*

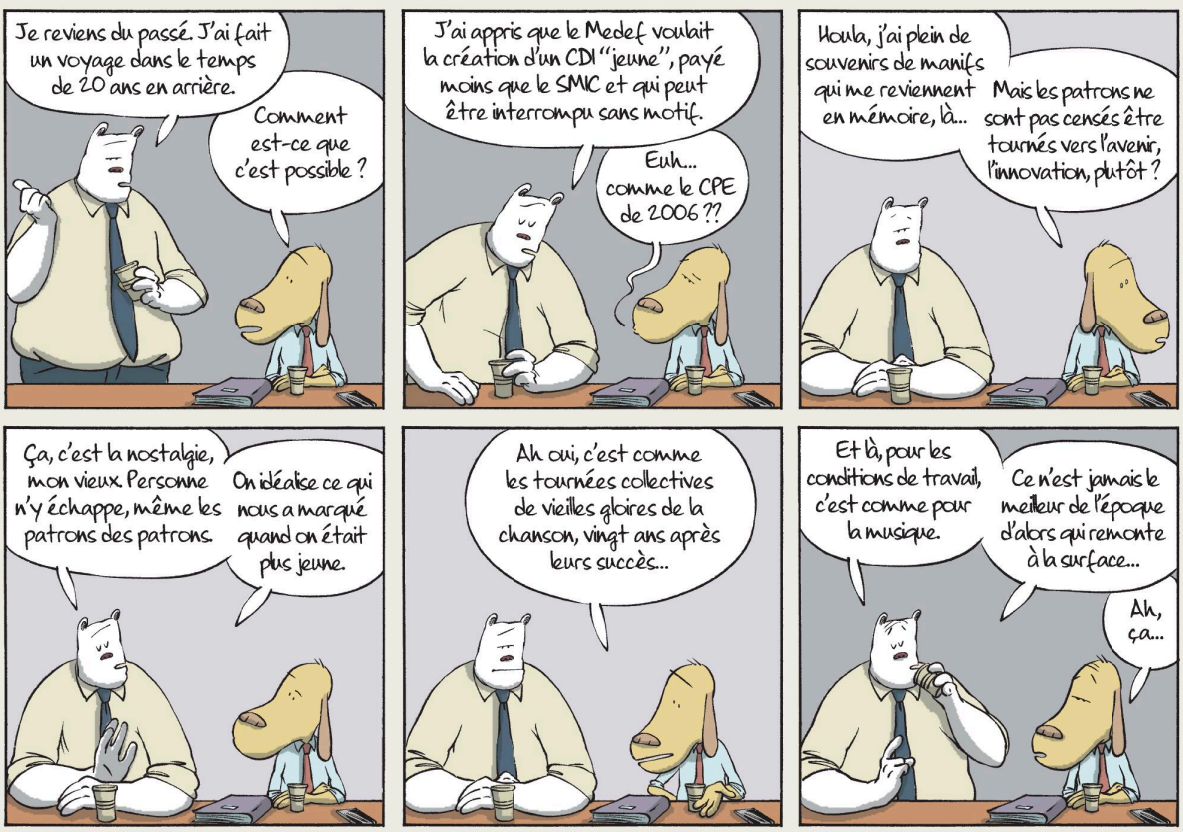
Surface moyenne des ***résidences principales*** *en France : 116 m² pour une maison, 63 m² pour un appartement.*

Amazon a payé 40 millions de dollars pour les droits du documentaire **Melania** *auprès de la société de production de la First Lady, et 35 millions pour sa promotion.*

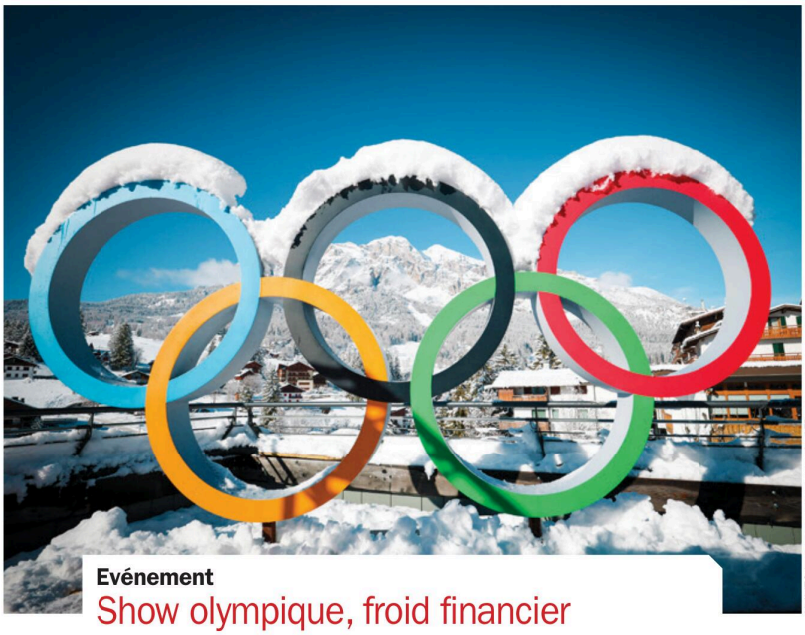
2 millions d'Ukrainiens se soustraient à la ***conscription*** *et plus de 200 000 ont déserté, soit 20 % de l'ensemble des forces armées.*

*Fort Knox abrite la moitié des 8 133 tonnes d'****or*** *de la Réserve fédérale américaine.*

En direct de mon Open Space, par James



© James 2026



Koji ITO/*The Yomiuri Shimbun* via AFP

Evénement

Show olympique, froid financier

Les jeux de Milan-Cortina démarrent avec des promesses budgétaires et écologiques déjà hors piste. Mais avec l'ambition de redorer le blason des JO d'hiver. Avant de passer le relais à Alpes 2030. **p.18**

SERVICE ABONNÉS
Tél. : 01-55-56-71-47
E-mail : abonnements@challenges.fr

Pour joindre la rédaction
Tél. : 01-58-65-03-03
Pour avoir un poste en direct : 01-58-65 suivi du numéro de poste.
Challenges, 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
E-mail : redaction@challenges.fr

Pour joindre la publicité
Tél. : 01-44-88-97-70
Pour avoir un poste en direct : 01-44-88 suivi du numéro de poste.
Mediaobs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris

Certifié PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.
PEFC 10-31-1557
pefc-france.org

FR

ACPM DIFFUSION

Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclées : 0%
Eutrophisation : PTot = 0,000 kg/tonne de papier
Ce magazine est imprimé chez Rotofrance (France), certifié PEFC
Challenges est édité par Les Editions Croque Futur, SAS au capital de 10 100 000 euros, associé UFIPAR (LVMH). RCS Paris : 325 033 298.
Siège social : 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
Président et directeur de la publication : Maurice SZAFRAN.
Commission paritaire : 0627 C 81826.
ISSN : 0751-4417.
Dépôt légal : février 2026.
Fondateurs : Patrick FAUCONNIER. Claude PERDRIEL.

Avant-premières

7 Confidentiels.
8 En toute indiscrétion.
9 Médias.
10 Radars.
11 Le graphique.
12 Ils ont dit.
13 Regards. L'Open Space de James.

Evénement

18 Milan-Cortina au défi de réveiller la flamme pour les jeux Olympiques d'hiver.
20 Avis de grand froid sur Alpes 2030 et le comité d'organisation.

France

22 L'allocation sociale unique refait surface.
24 L'édito d'André Comte-Sponville.
25 De la friture sur la ligne patronale.
26 Placements & immobilier.

Monde

28 Turbulences sur l'objectif Lune de la Nasa.
30 La France reprend du service à Tchernobyl.
32 *«Les Etats-Unis ont une tentation fasciste»*. Rencontre avec Thierry Breton, ex-commissaire européen.
34 L'ICE prend la tech en étau.
35 Leaders.
36 L'Inde voit grand avec l'Europe.
37 Les économistes du Bien Commun. Stefanie Stantcheva.

Entreprise

38 L'ivresse du pouvoir fait chavirer l'empire Castel.

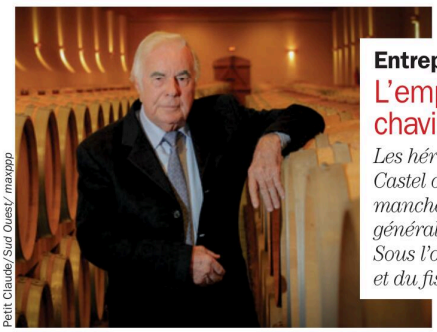
RÉDACTION
Directeur de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON.
Directrice déléguée de la rédaction Gaëlle MACKE.
Editorialiste Vincent BEAUFILS.
Rédacteurs en chef
Emmanuel BOTTA (Challenges.fr), Thiébault DROMARD, Thierry FABRE, Gilles FONTAINE (directeur de l'innovation), Stéphanie IONNIKOFF (édition), Kira MITROFANOFF.
Assistantes Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).
Directeur artistique Thierry VERRET.
Directeur artistique adjoint Dominique CONTENT.
Couverture Dominique PASQUET.
Conseillers de la rédaction Patrick ARTUS, Nicolas DOMENACH. Maxime HANSSEN (grand reporter).
France Laurent FARGUES (rédacteur en chef adjoint), Maxence ARMANT, David BENSOUSSAN (grand reporter), Rémi CLÉMENT, Florian FAYOLLE, Alice MÉRIEUX (grand reporter).
International Delphine DÉCHAUX (rédactrice en chef adjointe), Grégoire PINSON (grand reporter), Sabine SYFUSS-ARNAUD (grand reporter international), Gilles BERTON (traduction).
Entreprises Pauline DAMOUR (rédactrice en chef adjointe), Jean-François ARNAUD (chef de rubrique), Claire BOULEAU (cheffe de rubrique), Laure CROISET, Guillaume ECHELARD (grand reporter), Isabelle de FOUCAUD (grand reporter), Vincent LAMIGEON (grand reporter), Nicolas MEUNIER, Marion PERROUD (cheffe de rubrique), Sonia RAMOND-MIGNON, Nicolas STIEL (grand reporter).
High-tech - Médias Adrien SCHWYTER (rédacteur en chef adjoint), Alix COUTURES, Véronique GROUSSARD (cheffe de rubrique), David PARGAMIN, François VANEECKHOUTTE, Margaux VULLIET.
Finances privées Pascale BESSES-BOUMARD (rédactrice en chef adjointe), Virginie GROLLEAU (cheffe de rubrique immobilier), Damien PELÉ (chef de rubrique placements).
Plaisirs Bertrand FRAYSSE (rédacteur en chef), Xavière LAFFONT (cheffe de rubrique luxes).
Correspondants Philippe BOULET-GERCOURT (New York), Régis ARNAUD (Tokyo).
CHALLENGES.FR Valérie XANDRY (rédactrice en chef adjointe), Justine BENOIT (cheffe d'édition), Marie SANCHIS (éditrice-infographiste), Nolwenn MOUSSET (cheffe du pôle vidéo), Eugénie BARBA, Agathe BEAUJON, Eric BERGEROLLE, Léandre HERMAN-KASSE, Jérémy HERNANDO Adrien LACHET (vidéo), Charles-Edouard AMA KOFFI (SEO), Régis SOUBROUILLARD.
ÉDITION **Secrétariat de rédaction** Christophe BAZIRE (secrétaire général de rédaction), Jean-Pascal VIDEAU (premier secrétaire de rédaction), Nina CHOURAQUI, Alice PORCHER, Valérie JACQUEMIN.
Cheffe de Studio Françoise COULBOIS. **Maquette** Armelle DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYNKIEWICZ. **Photo** Isabelle PACOREL, Laurent VERDIER.
NUMÉRIQUE Louis RICOU (directeur marketing digital), Jessica RIOS (responsable projets digitaux), Fora ISSINGU (cheffe de projet Acquisition), Maël LORAND (chef de projet

Photomontage : shutterstock

En couverture

Le défi démographique

Rattrapée par le vieillissement de sa population, la France doit en affronter les conséquences. Et trouver des solutions pour relancer la natalité. **p.54**



Petit Claude/Sud Ouest/ maxppp

Entreprise

L'empire Castel chavire

Les héritiers de Pierre Castel ont remporté une manche contre le directeur général, Gregory Clerc. Sous l'œil de la concurrence, et du fisc français. **p.38**

41 Denis Olivennes se penche sur l'avenir d'Editis.
42 Alstom revient sur de bons rails avec le TGV M.
44 Mediawan s'offre un rôle en or à Hollywood et sur Netflix.
45 Le Club Entrepreneurs. Pierre Burgun (Pierre Lannier).
46 Dans les secrets d'un réseau de délits d'initiés XXL.
48 Portrait de Michel Cymes, médecin au succès viral.
52 Santé & sciences.

En couverture

54 La France, du déni au défi face au déclin démographique.
56 L'édito de Nicolas Domenach.
58 *« L'enfant est une variable d'ajustement »*, selon l'économiste Maxime Sbaihi.
60 La grande consommation change de paradigme.
62 Quatre leviers pour faire renaître l'envie de procréer.
64 Les grands-parents en renfort.
66 L'Italie de Meloni se convertit à l'immigration de travail.

Plaisirs

68 Mode. Spécial Fashion Week.
72 Gastronomie. La Table des Amis, à Bordeaux.
74 Horlogerie. Zenith.
75 Automobile. Bentley Continental GT Speed.
76 Cinéma et série.
78 Arts.
79 Livres.
82 Double Je, par Nicolas Domenach et Pierre-Henri de Menthon.

CRM), Mélanie MURILLO (chef de projet junior), Yann BOURDAIS (product owner junior), Julie GOUTARD (social media manager), Loïc SIMBA (community manager).

PUBLICITÉ
Mediaobs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris.
Tél. : 01-44-88-97-70. E-mail : pnom@mediaobs.com.
Direction générale Corinne ROUGÉ.
Directrice du commerce Sandrine KIRCHTHALER.
Direction des finances Catherine FERNANDES.
Direction de la publicité print Benjamin COURCHAURE.
Direction de la publicité digitale Baptiste Mirande
Chef du Studio Emilien Rignols

DIGITAL
Sales Manager Mathis MEHEUT.
Account Manager Lucas BAILLEUL.
www.mediaobs.com

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE Elisabeth DESCOMBES.
ADMINISTRATION
Directeur commercial et numérique Valéry SOURIEAU.
Direction administrative et financière Jaye REIG.
Responsable ressources humaines William AFTHONIADES.
Responsable paye Sandrine MARTIN.
Directeur des abonnements Luc BONARDI.
Responsable des abonnements Lina QUACH.
Responsable réabonnements Yasmina FERHAT (01-55-35-56-64).

Fabrication Salima RABBAH, Isabelle DUBUC (Creatoprint).
Imprimerie Roto France Impression, 25 rue de la Maison Rouge, 77185 Lognes.

Challenges
Relations abonnés - Numéros anciens
45, avenue du Général Leclerc
60643 Chantilly Cedex
Tél. : 01-55-56-71-47
E-mail : abonnements@challenges.fr
Abonnement France : un an, 58 € (44 numéros) Etranger : nous consulter

Ce numéro comporte : les lettres « *Challenges* - bienvenue aux abonnés » et « *Sciences et Avenir* - Information aux abonnés », ainsi que le message « *Sciences et Avenir* », jetés sur couverture sur une partie de la diffusion abonnés.

B. Delessard/Challenges

Avant-propos
par Vincent Beaufils

Croissance européenne vs américaine

Polarisation

DIVINE SURPRISE ! Alors que la croissance européenne patinait en 2023 et 2024 en dessous de 1 point de PIB, l'économie de l'Union va afficher une progression de 1,6% pour 2025. Il n'en faut pas davantage, en cette période où la défense du Vieux Continent devient une affaire de souveraineté face aux menées trumpistes, pour que la comparaison avec le prétendu dynamisme des Etats-Unis soit de nouveau relativisée. Et ce d'autant que les statistiques américaines sont en retard à cause du *shutdown*, et que les dernières prévisions disponibles, celles de la Réserve fédérale, pouvaient laisser imaginer une croissance inférieure à 2% outre-Atlantique. De quoi déclencher une belle querelle entre économistes.
A gauche du spectre, la paire Paul Krugman-Gabriel Zucman. Le Prix Nobel d'économie et le chantre de la taxe sur les grandes fortunes se sont retrouvés pour un échange sur la plateforme Substack, ravis de constater que, face au colosse américain, l'Europe avait des arguments, et pas seulement ceux d'une société moins inégalitaire et moins dirigée par la course au profit : *« De 2010 à 2025, la croissance annuelle du PIB en Europe est de 1,4%,* calcule Zucman. *C'est effectivement moins que les 2,3% des Etats-Unis. Mais cela s'explique essentiellement par la démographie, car si vous regardez le PIB par adulte, sa progression est certes limitée à 1,1% en Europe, mais ce chiffre n'est pas si éloigné du 1,3% américain. Une réalité bien surprenante et différente de celle que vous serinent l'administration Trump et les leaders conservateurs européens. »*
Un constat que ne partagent en aucune façon l'économiste de Berkeley Antoine Levy, dans *L'Express*, et Patrick Artus, pour *Challenges*. Ce dernier parie sur des chiffres américains proches de 3% de croissance en 2025, boostés par les investissements des entreprises dans la propriété intellectuelle, et par les dépenses des 10% les plus riches : *« C'est la caractéristique d'une économie construite sur la tech – elle représente désormais la moitié des investissements des entreprises – et les inégalités, puisque la consommation des plus aisés a progressé de 19%, contre seulement 0,5% pour les 90% de la population restante. »*
On le voit, les économistes n'échappent pas à la polarisation ambiante, teintée d'idéologie. Pour les réconcilier, ils admettront sans doute que le vrai facteur différenciant est la productivité déclinante. *« Mais elle est difficile à mesurer à l'ère numérique »*, relativise, depuis Harvard, Stefanie Stantcheva *(p. 37)*. Juge de paix, le fameux rapport Draghi : *« Si la productivité ne progresse que de 0,7% par an en Europe, comme depuis 2015, cela ne suffira pas pour trouver de la croissance avec une population active déclinante. »* L'ancien président de la BCE, au-dessus des chapelles, nous aura prévenus. ■

ALPINE

220 CHEVAUX
SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS
CHÂSSIS SPORTIF ALPINE
SON HAUTE-FIDÉLITÉ DEVIALET®

pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

A290
ÉLECTRIQUE

JEUX D'HIVER

L'Italie relève le gant

Les JO s'élancent dans les Alpes italiennes avec des promesses de sobriété budgétaire et écologique déjà hors piste. Mais avec l'espoir de redorer le blason d'un rendez-vous olympique en perte de vitesse.

Par Caroline Bordecq (en Italie)

« *Vous vous souvenez de l'ambiance incroyable à Paris ? Je m'attends à la même en Italie* », a assuré Kirsty Coventry, au *Corriere della Sera*. L'ex-nageuse zimbabwéenne, élue en mars dernier présidente du Comité international olympique (CIO), affiche un optimisme à la hauteur de l'espoir qu'elle place dans les Jeux de Milan-Cortina du 6 février au 15 mars : rendre les JO d'hiver à nouveau désirables. Ruineux, polluants, laissant des équipements inutiles… les pays – notamment les démocraties – ne se pressent plus pour les accueillir. Le brillant succès de Paris 2024 a redressé l'image des Jeux d'été mais la pente est plus raide pour les éditions d'hiver : les sports sont moins universels, les sites en montagne un casse-tête et l'impact climatique criant alors que la neige manque.

« Eléphant blanc »

Après PyeongChang en Corée, en 2018, et Pékin, en 2022, où il a fallu tout construire et dont plus de 90% des flocons sont sortis de canons, le retour dans les Alpes, berceau de l'olympisme de neige et de glace, vingt ans après Turin, a valeur de test. Mais avant d'allumer les deux vasques à Cortina d'Ampezzo et Milan, la flamme est encore vacillante. Le président du comité d'organisation, Giovanni Malago, qui avait promis les Jeux *« les moins chers de l'histoire »*, n'a pu éviter les dérapages. Annoncé à 1,5 milliard d'euros lors de la candidature en 2019, le budget dépasse déjà 5,2 milliards, dont 3,5 milliards d'argent public pour les équipements (sites sportifs et, pour 76%, infrastructures de transport). Une note qui ne prend pas en compte les frais de sécurité, à la charge de l'Etat, passés de 26 millions à 271… dont 43 puisés dans le fonds des victimes de la mafia.

I Sourinent/Hans Lucas/AFP

Philippe Katerine, à Paris 2024. «*Mascarade obscène*», selon l'extrême droite italienne.

Une cérémonie voulue sans polémique

Pas de drag-queens autour d'un banquet, de Bacchus quasi nu ou de Marie-Antoinette décapitée. Sans citer Paris 2024, Marco Balich assure qu'il *« transmettra de bons messages, pas des messages qui divisent »*. Aux manettes du show de Milan-Cortina, le directeur artistique vétéran aux seize cérémonies olympiques *« essaie toujours de célébrer les valeurs de l'humanité, de mettre en avant le côté positif »*. Exit la dimension politique, retour à une partition plus lisse. De quoi rassurer le parti d'extrême droite Fratelli d'Italia dirigé par Giorgia Meloni. En 2024, l'eurodéputé Carlo Fidanza avait qualifié le spectacle de Thomas Jolly de *« mascarade obscène »* et le vice-président du Conseil, Matteo Salvini, avait fustigé les *« Français minables »*. Malgré ces précautions, la cérémonie d'ouverture organisée au stade San Siro à Milan n'échappe pas aux polémiques. La participation du rappeur milanais Ghali, aux côtés de la chanteuse américaine Mariah Carey et du ténor Andrea Bocelli a suscité la fureur de l'extrême droite, à cause de ses accusations contre le génocide à Gaza. Le ministre des Sports, Andrea Abodi, a assuré que l'artiste laisserait ses opinions au vestiaire. ■

Stade olympique, à Cortina d'Ampezzo. Les retombées économiques sont estimées à 5,3 milliards d'euros.

Claudia Greco/Reuters

En cause, des retards en série : l'Arena Santa Giulia, à Milan, qui accueille le hockey sur glace, est à peine achevée et son coût a explosé ; le nouveau téléphérique de Cortina d'Ampezzo n'était pas encore prêt à quelques jours des Jeux ; et la station de Livigno (snowboard et ski acrobatique), sauvée par une tombée de neige, a vu les incidents techniques plomber son usine de neige artificielle. Pour limiter la facture, l'Italie, encouragée par le CIO, a réparti les épreuves sur sept localités dans trois régions, jusqu'à 500 kilomètres de distance, afin de s'appuyer sur les sites sportifs existants. Mais Rome a préféré démolir la piste de bobsleigh, luge et skeleton de Cortina inutilisée depuis 2010 puis la reconstruire plutôt que de délocaliser les épreuves en Autriche. Coût : 122 millions, deux fois plus qu'anticipé initialement pour sa rénovation. Avec pour risque d'en faire un « éléphant blanc » alors que seuls 300 licenciés pratiquent ces disciplines : le cabinet de conseil KPMG anticipe 600 000 euros de pertes annuelles.

Le maire de Cortina, Gianluca Lorenzi, se réjouit pourtant pour son village : *« Grâce aux JO, il y a eu des investissements pour rénover des hôtels et développer des services touristiques. »* La chaîne hôtelière de luxe chinoise Mandarin Oriental y ouvrira son premier établissement de montagne. Selon l'étude de la banque Ifis, ces JO devraient générer 5,3 milliards de retombées économiques, dont 1,1 milliard pendant la quinzaine olympique. Ainsi, Ifis table sur 1,2 milliard de dépenses touristiques en sus sur les dix-huit mois à venir. Avec près de 3 milliards de téléspectateurs attendus, Lorraine Berton, présidente de la branche locale de Confindustria, l'instance patronale italienne, s'attend à *« un effet vitrine »*. Certains équipements bénéficieront durablement aux territoires, comme la patinoire rénovée de Cortina ou le village olympique de Milan, converti en résidence étudiante.

L'héritage majeur réside dans la quarantaine de projets de routes et rénovation de gares lancés à l'occasion des Jeux… même si plus de la moitié de ces chantiers, en retard, ne seront livrés qu'après l'événement. Lorraine Berton y voit une opportunité en or pour les montagnes qui se dépeuplent : *« Des liaisons de transport performantes sont indispensables pour éviter la fuite des familles et des entreprises, et en attirer des nouvelles. »* Les patrons et responsables locaux accueillent les JO avec enthousiasme, comme une bonne affaire. Mais Jérôme Massiani, économiste à l'université de Milan Bicocca, nuance : les chiffrages sur les grands événements sportifs négligent souvent certains impacts, notamment environnementaux. *« Dans les rares cas où l'évaluation a été complète, les résultats sont plutôt négatifs »*, observe-t-il, citant l'étude du Haut-Commissariat au plan sur les Jeux de Paris 2024, qui estime que le rapport entre les coûts et les bénéfices socio-économiques au sens large aboutit à un déficit de 1,5 à 3 milliards.

Pénurie de neige

Sur le front écologique, la présidente du Conseil des ministres a eu beau jurer que *« ces Jeux seront ceux de la durabilité »*, la question de la pénurie de neige est brûlante. Pour sécuriser les épreuves, des millions ont été investis dans des retenues d'eau et des canons à neige, gourmands en énergie et en eau. Luigi Lazzaro, président de l'association environnementale Legambiente Vénétie, déplore un *« acharnement »* à maintenir un modèle dépassé. De même, malgré les efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, ces JO devraient en générer près d'1 million de tonnes, en grande partie à cause des déplacements des spectateurs. Luigi Lazzaro regrette là *« l'occasion manquée »* d'investir dans le rail alors que les deux tiers des projets de désenclavement concernent le réseau routier.

Il n'empêche, un Italien sur deux voit les Jeux d'un bon œil. Et, comme à chaque fois, l'engouement devrait grimper en flèche dès les premières médailles. Les « Azzurri » se présentent avec une délégation record de 196 athlètes, et les tifosi parient déjà sur les skieurs Giovanni Franzoni, Federica Brignone ou le biathlète Tommaso Giacomel pour monter sur les podiums. ■ ▶

UN SHOW SPORTIF…

2 millions de visiteurs attendus.

3 milliards de téléspectateurs.

3 500 athlètes olympiques et paralympiques de 93 pays.

116 épreuves olympiques et 79 paralympiques.

… QUI COÛTE CHER

5,2 milliards d'euros de budget, le triple du devis initial.

dont 3,5 milliards d'argent public.

SOURCES : COMITÉ D'ORGANISATION, CIO.

Avis de grand froid sur Alpes 2030

Mainmise politique, querelles d'ego, rivalités locales… La gouvernance des prochains JO d'hiver en France est chahutée. Son patron Edgar Grospiron va devoir soulever des montagnes pour remettre le projet sur la bonne pente.

Edgar Grospiron n'aura que peu de temps pour encourager les athlètes tricolores aux Jeux de Milan-Cortina. Le président du Comité d'organisation des jeux Olympiques et paralympiques (Cojop) des Alpes 2030 va plutôt se consacrer, en coulisses, à profiter de la trêve italienne pour tâcher de ramener la concorde dans ses troupes et rassurer les pontes du Comité international olympique (CIO). Car, depuis un an, le champion olympique de bosses skie sur un champ de mines, et le projet Alpes 2030 est engagé sur la mauvaise pente.

Le Dauphiné/Louise Raymond/MaxPPP

Visite du Cojop à Val-d'Isère, le 1er décembre 2025. Jean-Claude Killy a bataillé pour accueillir le ski alpin. Méribel refuse donc d'héberger les épreuves paralympiques.

Dossier à peine ficelé

La faute de carre est venue dès le départ : la candidature n'a pas été portée par le mouvement sportif mais par Renaud Muselier, le président de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) qui, en 2023, rallie son voisin Laurent Wauquiez, celui de la région Auvergne-Rhône-Alpes (Aura), depuis remplacé par Fabrice Pannekoucke. *« On s'est partagé les médailles moitié-moitié »*, pose l'édile marseillais. Le ski alpin dans le Nord et le freestyle et la glace dans le Sud. Un arrangement politique défiant le déséquilibre géographique, étalant les Jeux sur 600 kilomètres, sans trop d'expertises ni de concertations de terrain, avec un budget esquissé : le dossier est à peine ficelé mais retenu en juillet 2024 par le CIO, en manque de concurrents. *« On nous les a donnés trop facilement et on le paye maintenant »*, juge un ex-conseiller au ministère des Sports.

Car, depuis, l'omniprésent duo des barons régionaux se garde la main-mise sur l'événement, quitte à semer la zizanie. Pas question d'introniser un président du Comité d'organisation qui leur ferait de l'ombre. Exit le sextuple champion olympique de biathlon Martin Fourcade, *« Tony Estanguet des montagnes »*, voulu par l'Elysée, le CIO et les sportifs. Il a fallu attendre février 2025 pour adouber Edgar Grospiron, 56 ans, moins pour sa notoriété et sa connaissance de l'institution olympique que parce qu'il est d'accord de *« jouer l'intendant sous tutelle »*, souffle un membre du Cojop.

Greffe ardue avec Paris 2024

Pis, les dissensions se sont élargies en un ressentiment sourd entre Parisiens et Alpins. *« La greffe prend mal entre le recrutement de nombreux anciens de Paris 2024, qui ont acquis un grand savoir-faire et alertent sur des incongruités de la feuille de route, et les élus locaux agacés de se voir confrontés à des Je-sais-tout qui n'ont jamais mis les pieds à la montagne »*, résume ce même acteur du dossier. Ainsi, le 8 décembre, la directrice des opérations Anne Murac, auparavant à la tête du pôle Ile-de-France de Paris 2024, a claqué la porte. Chargée de la complexe tâche de coordonner des Jeux géographiquement éclatés, elle a mal vécu qu'on veuille lui passer au-dessus pour désigner les directeurs des quatre zones, de Haute-Savoie, Savoie, Briançonnais et Nice.

Les désaccords s'affichent jusqu'au sommet, où Edgar Grospiron laisse peu de marges de manœuvre à son directeur général Cyril Linette, qui voudrait manager sans slalomer. Démotivés, deux de ses proches, le directeur de la communication, Arthur Richer, le 23 janvier, puis le président du Comité des rémunérations du Cojop, Bertrand Méheut, le 2 février, ont jeté l'éponge.

En quête de partenaires

D'urgence, un bureau exécutif a été convoqué le 27 janvier pour, euphémise la ministre des Sports Marina Ferrari, arriver à *« une clarification sur la gouvernance et la stabilité de l'organisation »*. Etienne Thobois, ex-directeur général de Paris 2024, a été missionné en casque bleu pour remettre de l'ordre et formuler des *« propositions opérationnelles, budgétairement soutenables et adaptées aux spécificités du projet »* d'ici au prochain bureau le 19 mars.

C'est que le temps presse. Le budget de l'organisation des Jeux, de 2,13 milliards, repose à 75% sur des recettes privées dont 600 millions de sponsoring. Grospiron assure qu'il y a *« beaucoup d'enthousiasme des entreprises »* et a promis d'annoncer au moins un partenaire premium

Arnaud Finistre/AFP

Edgar Grospiron et Cyril Linette, au Grand-Bornand (Haute-Savoie), le 3 décembre 2025. Les désaccords s'affichent jusqu'au sommet, entre le président du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop) des Alpes 2030 et son directeur général.

(ticket estimé à 50 millions) avant l'ouverture des Jeux de Milan-Cortina. BPCE, Orange, EDF, TotalEnergies, Michelin ont été démarchés. Aucun ne s'est encore engagé. *« La mauvaise pub les rend prudents »*, déplore le membre du Cojop.

Il faut aussi avancer sur les chantiers pour construire et rénover les sites sportifs, les quatre villages des athlètes et les réseaux de transport, estimés à 1,4 milliard dont 870 millions d'argent public. Mais la carte des sites, qui devait être bouclée en décembre, a été décalée en juin alors qu'elle s'appuie sur 95% de sites existants. Le célèbre champion Jean-Claude Killy a bataillé pour accueillir le ski alpin à Val-d'Isère, écarté initialement pour regrouper un maximum d'épreuves dans les deux stations voisines de Courchevel et Méribel. Du coup, Méribel, vexé, refuse désormais d'héberger les compétitions paralympiques.

Bataille des patinoires

Et le pôle de glace de Nice cristallise les critiques : hôte du hockey, la ville va construire une nouvelle patinoire (138 millions) et couvrir et réfrigérer le stade de foot de l'OGC Nice pour héberger deux patinoires temporaires (80 millions). *« Un caprice de riche »*, juge le député Frédéric Maillot, rapporteur du budget sports à l'Assemblée, alors que Marseille et Pralognan disposent de patinoires olympiques. Sans compter la LDLC Arena de Lyon qui recevra les Championnats du monde de hockey sur glace en 2028… Mais toute délocalisation enfreindrait le pacte de parité entre Paca et Aura. Eric Ciotti, rival de Christian Estrosi dans la bataille municipale niçoise, s'est déclaré contre ces projets. Renaud Muselier les défend : *« Le nouveau complexe sportif offrira de multiples activités répondant à un besoin pour la métropole »* et les épreuves de glace sur la Côte d'Azur devraient contribuer à *« 60% des gains de billetterie des jeux »*.

Au final, ces chicayas éclipsent le narratif positif rodé par le maître des anneaux. Edgar Grospiron ambitionne *« des Jeux à sensations, avec des sports spectaculaires, partagés, pour faire aimer la montagne aux Français, et pionniers, pour faire de l'événement un levier de transition écologique de ces espaces sensibles »*. Il met en avant l'héritage des trois « ascenseurs valléens » de Briançon, Bozel-Courchevel et Aime-la-Plagne, télécabines permettant de monter aux stations sans voiture, et plaide pour mettre au programme des sports additionnels sans besoin de neige comme le cyclo-cross et le trail.

Consolation populaire

Pas de quoi convaincre les associations écologistes locales, vent debout contre ce projet *« anachronique et coûteux, dans le déni du réchauffement climatique »*, dixit Valérie Paumier, présidente de l'association Résilience montagne. Seule consolation : grâce au brillant succès des Jeux de Paris 2024, l'engouement populaire est là. D'après un sondage réalisé en septembre, 76% des Français sont favorables aux Jeux d'Alpes 2030. A Grospiron de bien négocier les bosses pour ne pas les décevoir. **Gaëlle Macke**

Sébastien Lecornu, lors des Assises des départements de France, à Albi, le 14 novembre 2025. **Dans le dispositif à l'étude, seules trois des principales aides sociales sont concernées : le RSA (attribué par les conseils départementaux), la prime d'activité et les aides au logement.**

L'allocation sociale unique refait surface

Le gouvernement planche sur une unification des aides pour favoriser la reprise d'activité. Un chantier de longue haleine qui pourrait faire entre 590 000 et 4 millions de perdants, selon un rapport confidentiel.

C'est l'histoire d'une idée de gauche en passe de devenir une réforme de droite. Quand Emmanuel Macron lance, en septembre 2018, le projet de créer *« un revenu universel d'activité qui fusionne le plus grand nombre possible de prestations »*, il en fait une mesure phare de sa stratégie de lutte contre la pauvreté. Le premier objectif est alors de réduire le nombre de pauvres en France, en facilitant l'accès aux aides sociales. Avec ce « revenu universel d'activité », les aides devaient fusionner, les critères d'attribution devenir plus lisibles et l'accès être automatique. Une manière d'éviter que quelque 30 % des bénéficiaires potentiels ne réclament pas leurs prestations, faute de connaître leurs droits et de savoir remplir les formulaires.

Las, sept ans plus tard, après moult rapports, études d'impact et expérimentations, Sébastien Lecornu vient seulement de relancer le chantier. Et le projet a bien changé. Exit la notion de revenu universel d'activité, place à l'« allocation sociale unifiée ». Dans l'intitulé de la loi-cadre que s'apprête à transmettre le ministre du Travail Jean-Pierre Farandou au Conseil d'Etat, il n'y a plus de référence à la lutte contre la pauvreté mais uniquement à une allocation *« garantissant un gain*

Vincent Nguyen/Riva Press

au travail ». L'ambition d'universalité est également oubliée. Seules trois des principales aides sociales, sur une vingtaine existante, sont concernées : le revenu de solidarité active, la prime d'activité et les aides au logement. Soit 40 milliards de prestations sur un total de 90 milliards d'aides contre la pauvreté. De même, la loi ne vise plus l'automaticité des versements mais se contente du préremplissage des déclarations de ressources des demandeurs. Politiquement, le Premier ministre pourrait d'ailleurs utiliser cette réforme pour contenter l'aile droite de sa majorité, qui réclame, par la voix des dirigeants de LR, Bruno Retailleau et Laurent Wauquiez, le plafonnement des aides sociales sous la barre des 70% du smic.

La grande promesse de « la solidarité à la source » est bel et bien enterrée, à la faveur d'un « compte social unique », www.social.gouv.fr, prévu pour 2027, qui aboutira à un « revenu social de référence ». A l'image du compte impots.gouv.fr et en écho au « revenu fiscal de référence ». Une simplification bienvenue, qui a déjà démarré pour le revenu de solidarité active et la prime d'activité, dont les déclarations de ressources sont préremplies depuis mars 2025, réduisant drastiquement les erreurs. *« Quelque 96% des allocataires ne modifient pas les déclarations qu'on leur envoie »*, affirme Nicolas Grivel, le directeur général de la Caisse nationale des allocations familiales, invité de l'Association des journalistes de l'information sociale (AJIS) le 27 janvier.

Calcul automatique

« A terme, tout foyer pourra connaître l'ensemble de ses aides sociales nationales et ses éventuels droits à d'autres prestations, décrypte un conseiller du ministre du Travail. *Avec, en plus, la possibilité de simuler l'impact d'une reprise d'activité, ou d'une hausse de son temps de travail et de sa rémunération. »* La future plateforme de calcul automatique devrait donc inciter au retour au travail, espèrent ses promoteurs. *« Cela tordra le cou à la fausse idée, véhiculée par les populistes, selon laquelle il est parfois plus intéressant financièrement de ne pas travailler »*, appuie la députée Nathalie Colin-Oesterlé, autrice d'un rapport sur l'allocation unique. Une étude de l'OFCE, parue fin 2025, a en effet montré que *« la reprise d'emploi est toujours rémunératrice »*, même si le gain peut être très faible dans certaines situations familiales.

Reste l'ultime question, hautement inflammable : quel sera le coût de l'opération ? Pour l'heure, le projet de loi en cours de préparation demeure flou. Depuis 2018, le gouvernement a commandé pas moins de quatre rapports sur le sujet. Tous sont signés de l'ancien directeur du service statistique du ministère des Affaires sociales, Fabrice Lenglart, aujourd'hui directeur de l'Insee. L'économiste a fait tourner ses modèles au fur et à mesure de l'évolution du projet, pour savoir s'il était réalisable et évaluer son impact sur les populations pauvres. Ses conclusions sont si sensibles que tous ces travaux sont jusqu'à présent restés confidentiels.

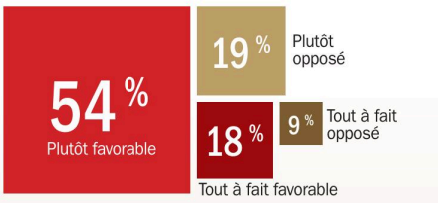
Trois scénarios explorés

Le rapport le plus récent, remis en juillet 2024, que *Challenges* a pu se procurer, explore trois scénarios. Le premier, sans apport budgétaire ni période de transition, fait 3,9 millions de gagnants et 4 millions de perdants tout en baissant le taux de pauvreté de 0,3 point. Le deuxième, basé sur une rallonge de 2 milliards d'euros, inverse la tendance avec 4,6 millions de gagnants et 3,5 millions de perdants, et une réduction du taux de pauvreté de 0,6 point. Le troisième, enfin, prévoit à la fois 2 milliards de crédits supplémentaires et une période de transition de trois ans. Le nombre de perdants serait alors ramené à 590 000 pour un surcoût de 4 milliards d'euros sur trois ans. En sachant que, dans les trois scénarios, la simplification des démarches pour toucher les aides augmenterait l'enveloppe des prestations de 2,4 milliards par an.

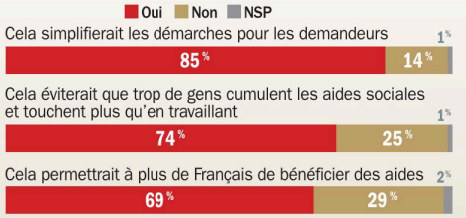
Autant de simulations qui ne rassurent pas pour autant les associations d'aide aux plus démunis. *« Certes, le taux de pauvreté baisse dans tous les cas*, remarque Delphine Rouilleault, présidente du collectif Alerte, *mais il y a toujours 20% des plus pauvres d'entre les pauvres qui perdent une centaine d'euros par mois, ce qui est insupportable ! »* Pire, les auteurs du rapport conviennent eux-mêmes ne pas être *« en capacité de caractériser et de quantifier tous les impacts prévisibles »* et que *« la modification d'un grand nombre de paramètres ne sera pas facile, pour les agents des caisses, à expliquer »*. Ce sera un chantier de longue haleine. **Alice Mérieux**

Un projet consensuel

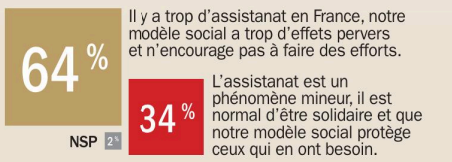
▶ Le gouvernement veut mettre en place une « Allocation sociale unique », calculée automatiquement à partir des revenus du foyer. Y êtes-vous favorable ?



▶ Pensez-vous que cette « Allocation sociale unique » pourrait avoir les avantages suivants ?



▶ Parmi les opinions suivantes, de laquelle vous sentez-vous le plus proche ?



Enquête réalisée les 28 et 29 janvier 2026 par Internet auprès d'un échantillon de 1005 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

BFM Business AGIPI ODOXA Challenges

La perception du modèle social par les Français dépend largement de leur préférence politique. Si près de neuf sympathisants du RN sur dix et 83% de ceux de LR estiment qu'*« il y a trop d'assistanat en France »*, ils ne sont que 23% et 39% parmi les partisans de LFI et du PS. Paradoxe : le projet du gouvernement de fusionner les aides sociales en une « allocation unique » versée automatiquement n'en est pas moins consensuel. Il est soutenu par plus de 7 Français sur 10. *« La réforme cumule tous les avantages aux yeux de l'opinion : simplification et réduction des abus »*, analyse Gaël Sliman, président d'Odoxa. ■

S. Lagoutte/Challenges

L'éditorial de
ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Refuser le piège de l'assistanat

Sébastien Lecornu veut créer une « allocation sociale unique », qui aurait pour effet de rapprocher, sinon de fusionner, les différentes prestations sociales. Dans quel but ? D'abord les rendre plus compréhensibles, donc *« faciliter l'accès aux droits »* (auxquels 30 % de ceux qui devraient en bénéficier n'ont pas recours), ce qui devrait satisfaire la gauche ; mais aussi créer *« une incitation plus forte au retour à l'emploi »*, comme la droite le réclame depuis longtemps. Deux buts parfaitement légitimes, qui offrent l'occasion de revenir sur ce qu'on appelle, surtout à gauche, *« la solidarité »*, ou, surtout à droite et de plus en plus, *« l'assistanat »*.

De quoi s'agit-il ? D'une même politique de redistribution, donc d'aides aux plus pauvres. Mais *« solidarité »* est son nom positif, voire emphatique : on y voit le contraire de l'égoïsme. Alors qu'*« assistanat »* est son appellation péjorative, qui suggère que trop de solidarité déresponsabilise ou démotive ceux qui en bénéficient, au point de les enfermer dans une situation de dépendance, qui les transforme en assistés à vie. Qu'on puisse gagner plus d'argent en accumulant les aides qu'en travaillant, comme le prétend Laurent Wauquiez, beaucoup d'experts le contestent (sauf, évidemment, en cas de fraudes, qui sont un autre débat), et j'espère bien qu'ils ont raison. Il n'en reste pas moins que plus les chômeurs sont protégés, moins ils sont objectivement incités à reprendre un travail, surtout si celui-ci, outre les frais qu'il occasionne presque inévitablement (de transports, de vêtements, de nourriture, de garde d'enfants…), leur fait perdre certains avantages ou réduit certaines des allocations dont ils bénéficiaient jusque-là.

C'est ce qui rend le débat sur l'assistanat particulièrement désagréable : parce qu'il donne le sentiment de culpabiliser des gens (les chômeurs, les miséreux) qu'il faudrait plutôt plaindre et secourir. Mais un débat désagréable n'est pas toujours inutile, ni même évitable. Certains, à gauche, ont fini par le comprendre : ainsi Ségolène Royal, refusant *« une société de l'assistanat »*, ou Fabien Roussel, préférant *« la gauche des travailleurs »* à *« la gauche des allocs »*. Ce qu'on peut faire de mieux, pour les chômeurs, ce n'est pas améliorer leur situation, mais leur permettre d'en sortir. Cela suppose qu'on crée des emplois (à quoi Macron, soit dit en passant, n'a pas peu contribué), qu'on les aide à en trouver un, et même, s'il le faut (et il le faut d'autant plus que le travail en question est plus ingrat ou moins rémunérateur), que le système les incite à en accepter effectivement un, quand bien même il ne correspondrait pas à ce qu'ils souhaitaient d'abord.

> Il ne s'agit pas de renoncer à la solidarité. Il s'agit de la rendre plus efficace, pour le pays, et plus stimulante, pour les individus.

Cela ne dispense pas de protéger les chômeurs, ni d'aider les plus pauvres. Refuser le piège de l'assistanat, ce n'est pas renoncer à la solidarité : c'est la rendre plus efficace, pour le pays, et plus stimulante, pour les individus. On n'y parviendra pas en traitant tous les chômeurs de paresseux. Mais pas non plus en faisant mine de croire que la paresse n'existe pas (là-dessus, lisez *Le Droit à la paresse*, de Paul Lafargue, le gendre de Marx) et que tout le monde, spontanément, préfère le travail au temps libre ! Un pieux mensonge reste un mensonge, et la France a besoin de vérité. ■

Bonne semaine

Marie-Charlotte Garin déterminée

Eric Tschaen/Réa

En finir avec le « devoir conjugal ». Tel est l'objectif des députés Marie-Charlotte Garin (Les Ecologistes) et Paul Christophe (Horizons), auteurs d'une proposition de loi adoptée à l'unanimité à l'Assemblée nationale le 28 janvier. Le texte, qui doit désormais être examiné par le Sénat, entend inscrire dans le droit que *« chacun respecte le consentement de l'autre »* et que le refus de relations sexuelles ne peut en aucun cas constituer une faute dans le cadre d'un divorce.

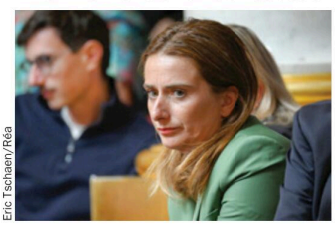
Antoine Valentin vainqueur

Isa Harsin/Sipa

Le candidat de l'UDR ciottiste, âgé de 33 ans, par ailleurs maire de Saint-Jeoire, a remporté le 1er février la législative partielle de la 3e circonscription de Haute-Savoie, avec 59,1 % des voix, contre le candidat LR. Un camouflet pour Bruno Retailleau et Laurent Wauquiez, qui s'étaient personnellement investis dans la campagne en se rendant sur place.

Mauvaise semaine

Marine Tondelier contestée



Eric Tschaen/Réa

A quelques semaines des municipales, les Verts sont dans la tourmente. Certains de leurs élus ont rallié les listes de La France insoumise, comme à Paris autour de Sophia Chikirou. Dans une tribune publiée sur Mediapart, les dissidents reprochent à la secrétaire nationale Marine Tondelier d'avoir privilégié des accords avec les socialistes.

Bruno Levy/*Challenges*

Président de la CPME depuis un an, Amir Reza-Tofighi s'affiche ouvertement avec la CFDT ou LFI. Objectif: devenir le partenaire privilégié des syndicats.

A la tête du Medef depuis 2023, Patrick Martin a présenté des mesures chocs sur l'emploi des jeunes, qui ne devraient pas adoucir ses relations avec les syndicats.

Bruno Levy/*Challenges*

De la friture sur la ligne patronale

En ce début d'année, le fossé se creuse entre les deux patrons de patrons, Amir Reza-Tofighi, président de la CPME, et son homologue du Medef, Patrick Martin. Pendant que le premier crée la polémique en débattant avec les Insoumis, le deuxième dévoile ses projets de mesures libérales. Une opposition révélatrice de la guerre intestine à laquelle se livrent les deux dirigeants pour gagner la bataille des idées et le cœur des patrons.

D'un côté, le Lyonnais sexagénaire Patrick Martin veut revenir sur le devant de la scène médiatique après l'épisode du Budget durant lequel le patronat a été peu audible. Pour cela, il a décidé de frapper fort. Le 28 janvier, lors d'une réunion avec les partenaires sociaux, il a exposé des propositions chocs sur l'emploi des jeunes, telles qu'un contrat de travail allégé, un smic jeune, ou encore l'assouplissement des contraintes sur l'intérim pour embaucher les moins de 30 ans. Un cocktail explosif qui ne devrait pas adoucir ses relations avec les syndicats, notamment avec la CFDT, très remontée contre le Medef suite à l'échec du conclave sur les retraites en juin 2025. Pour ne rien arranger, Patrick Martin a décidé de ne pas participer à la grande conférence sociale sur le travail, l'emploi et les retraites lancée en novembre par le ministre Jean-Pierre Farandou.

Provocation

Cette politique de la chaise vide fait les affaires d'Amir Reza-Tofighi. Elu il y a un an à la tête de la CPME, le quadra aimerait bien, à l'inverse, devenir le partenaire privilégié des syndicats pour négocier de grands accords interprofessionnels. Il n'a d'ailleurs pas hésité à s'afficher en Une des *Echos* avec Marylise Léon, secrétaire générale de la CFDT, en décembre. Dès qu'il en a l'occasion, il mord au mollet de Patrick Martin. Son sujet de bagarre favori? La représentativité patronale. En avril dernier, il s'est ainsi vanté d'être à la tête du premier mouvement, avec quelque 240 000 entreprises adhérentes. Or les règles de calcul prennent aussi en compte le nombre de salariés des sociétés fédérées, ce qui place en réalité sa confédération en deuxième position, loin derrière le Medef, qui n'a pas du tout apprécié la provocation.

Amir Reza-Tofighi vient également de participer, le 24 janvier, à un débat organisé par l'Institut de la Boétie, la boîte à idées de La France insoumise. Mais cette fois, le jeune président s'est fait prendre à son propre piège : Jean-Luc Mélenchon a promis de déposer une proposition de loi pour changer les fameuses règles de représentativité, ce qui rééquilibrerait le rapport de force en faveur de la CPME, provoquant un malaise dans les rangs patronaux.

Un dernier point pourrait diviser les deux hommes, celui des impôts sur les 300 plus grandes entreprises, qui concernent davantage le Medef que les adhérents de la CPME. Mais cette dernière s'insurge également contre cette taxe. L'occasion de se réconcilier?

Florian Fayolle

L'ŒIL DE
Pascale Besses-Boumard

Insubmersible H20

Après avoir défrayé la chronique pour ses investissements jugés très imprudents, voire illégaux, sans parler des lourdes sanctions qui ont suivi, la vie continue pour H2O. La société de gestion, toujours en plein démêlés judiciaires (une action collective de porteurs de parts est en cours pour récupérer l'équivalent de 740 millions d'euros de préjudice), poursuit ses activités. Elle vient d'annoncer le lancement d'un fonds s'appuyant sur l'IA pour identifier les biais de finance comportementale. Une gageure, compte tenu de l'image écornée de cet ancien astre au firmament ? A voir le succès que pourra rencontrer ce produit. En attendant, même sans le soutien de Natixis, sorti du capital en 2022, les fonds actifs d'H2O affichent de belles performances. H2O Multistratégies enregistre un gain de 45% sur un an (57% sur trois ans) ; H2O Multibonds gagne 22,5% sur un an (39% sur trois ans). De quoi rassurer, même si quelque 9000 plaignants attendent toujours une décision de justice pour retrouver leur mise.

Bruno Levy/Challenges

La gestion pilotée résiste et fidélise en 2025

Plusieurs spécialistes de l'assurance-vie ont publié le bilan des performances de ce type de gestion. Malgré la volatilité pénalisante des marchés, elles font mieux que les fonds euros.

Bilan des 10 principaux émetteurs de produits en gestion pilotée

EMETTEUR	NOMBRE DE PROFILS	PERFORMANCES 2025
Altaprofits	12	**de 2,3% à 5,85%**
Assurancevie.com	3	**de 3,88% à 8,49%**
BoursoBank	8	**de 3,2% à 9,5%**
Linxea	4	**de 2,89% à 6,57%**
MACSF	3	**de 4,9% à 7,79%**
Meilleurtaux	4	**de 3,82% à 11,04%**
Nalo	10	**de 1,8% à 6,5%**
Placement-direct.fr	16	**de 2,63% à 7%**
Ramify	10	**de 1,9% à 5,31%**
Yomoni	9	**de 3,6% à 11,1%**

SOURCE : SOCIÉTÉS.

Après la publication des performances 2025 des fonds en euros, les spécialistes de l'assurance-vie (acteurs en ligne, mutuelles…) enchaînent avec celles des gestions pilotées proposées dans leurs contrats. Cette option permet une sorte de gestion sous mandat, mais accessible à tous les épargnants grâce à des frais très raisonnables (entre 0 et 0,5% en plus par an par rapport à une gestion classique). Lors de la souscription, le client définit son profil grâce à un questionnaire (appétence au risque, horizon d'investissement…), puis son épargne est investie selon une grille d'allocation adaptée (de trois à une dizaine de profils proposés suivant les établissements). Surtout, celle-ci est régulièrement arbitrée en fonction de l'évolution des marchés financiers.

Pratique, quand certains contrats en ligne recensent parfois plusieurs centaines de fonds et d'ETF de nombreuses sociétés de gestion et couvrant différentes classes d'actifs ! La sélection de fonds peut être réalisée en interne ou via des partenariats avec des maisons réputées : Edmond de Rothschild AM, Lazard Frères Gestion, DNCA, Sycomore AM…

D'après les premiers résultats annoncés, le cru 2025 se révèle un peu moins bon que l'année précédente pour de nombreux contrats. Les marchés actions mondiaux ont certes bien monté l'an dernier, mais avec une forte volatilité qui a pesé sur les performances, notamment pour les profils les plus dynamiques, avec des arbitrages compliqués. *« Ils sont très exposés aux marchés actions américains chez nous et ont été lourdement impactés par la baisse du dollar en 2025 »*, explique-t-on ainsi chez Linxea, qui n'a pas encore publié les résultats de tous ses contrats.

Mais l'honneur est sauf : la très grande majorité des gestions profilées parvient à faire mieux que les fonds en euros, y compris les profils les plus prudents. *« Environ un quart de nos clients optent pour la gestion déléguée et parmi eux, 9 sur 10 choisissent un profil prudent ou équilibré »*, souligne Edouard Michot, président fondateur d'Assurancevie.com. Autre motif de satisfaction, la grande majorité des épargnants qui ont opté pour la gestion pilotée conservent ce mode de gestion malgré – ou à cause de ? – le retour de la volatilité boursière. Un contexte qui devrait se prolonger cette année. **Damien Pelé**

L'épargne bascule côté assurance-vie

En 2025, le livret A a enregistré sa première décollecte annuelle depuis dix ans (-2,1 milliards d'euros), notamment à cause de la baisse de son taux, passé de 3% à 1,5%. Tandis que l'assurance-vie a engrangé 50,6 milliards d'euros supplémentaires – un record depuis 2010 – et cumule désormais plus de 2100 milliards d'euros d'encours.

Fonds et ETF sont en forme

Selon Morningstar, qui a analysé la collecte du marché européen des fonds et des ETF en 2025, les actifs sous gestion représentaient 15400 milliards d'euros fin 2025, contre 14300 milliards fin 2024. Une hausse encore tirée par les ETF (qui pèsent 2720 milliards, en hausse de 25%).

Une IA au service des boursicoteurs

Le courtier en ligne XTB lance un outil d'intelligence artificielle capable d'analyser le sentiment médiatique des actions. Ce module scanne des milliers d'articles, synthétise le ton médiatique, positif ou négatif, et met en avant jusqu'à trois points favorables et défavorables pour 6000 actions du monde entier.

L'AFFAIRE DE LA SEMAINE

Une maison dans la verdure à Jouy-en-Josas

▶ **A trente-cinq minutes de Paris,** dans les Yvelines, cette demeure édifiée en 1850 et remaniée en 1930 offre 200 m² habitables et dispose d'un jardin arboré de 1 700 m².

▶ **Au rez-de-chaussée,** un salon, une chambre, une salle de bains et deux grandes terrasses.

▶ **Au premier étage,** une pièce à vivre de 45 m², une cuisine ouverte et une suite parentale.

▶ **Au second niveau,** un studio indépendant de 25 m² avec une kitchenette, une chambre avec salle de bains et un bureau.

▶ **DPE :** D/E.

▶ **Prix :** 1,365 million d'euros.

▶ **www.challenges.fr/immobilier**

SP

La crise du logement engendre aussi le recul de la natalité

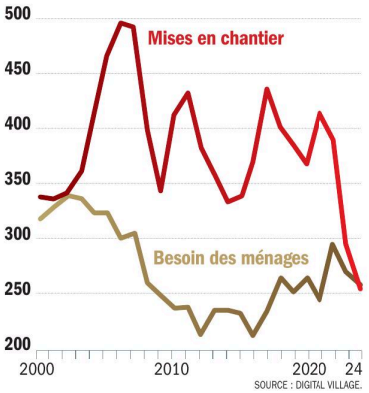
Alors que la construction neuve a chuté sous le seuil de renouvellement démographique, les jeunes urbains hésitent à faire des enfants, faute de place et de capacités financières.

Pour la première fois depuis 1944, le solde naturel de la France est devenu négatif selon l'Insee, avec 645 000 naissances et 651 000 décès en 2025, tandis que l'indice de fécondité, à 1,56 enfant par femme, est au plus bas depuis 1918. En cause notamment, le logement, confronté au double impact de l'allongement de la durée de la vie, avec des seniors qui demeurent dans de grands hébergements familiaux souvent sous-occupés, et de la décohabitation (célibat, séparation…), qui accroît mécaniquement le nombre de ménages. En témoigne un récent sondage Odoxa pour le promoteur Nexity : 21 % des 18-34 ans déclarent avoir renoncé à avoir un enfant ou un autre enfant faute de logement approprié.

« *Historiquement, le marché immobilier était soutenu par la croissance démographique naturelle : ce modèle est révolu*, estime Bertrand Moine, cofondateur de Digital Village et auteur d'une étude sur la natalité et le logement. *Nous passons d'une demande de volume (liée au nombre d'habitants) à une demande de structure (liée au mode de vie).* » Ainsi, « *pour la première fois, ce sont six générations qui doivent cohabiter dans les mêmes espaces : les* builders *(71 ans et plus), les baby-boomers (52-70 ans), la génération X (37-51 ans), la génération Y (22-36 ans) et la génération Alpha (moins de 7 ans)* », pointe Magali Marton, directrice études & recherche au sein de Knight Frank France.

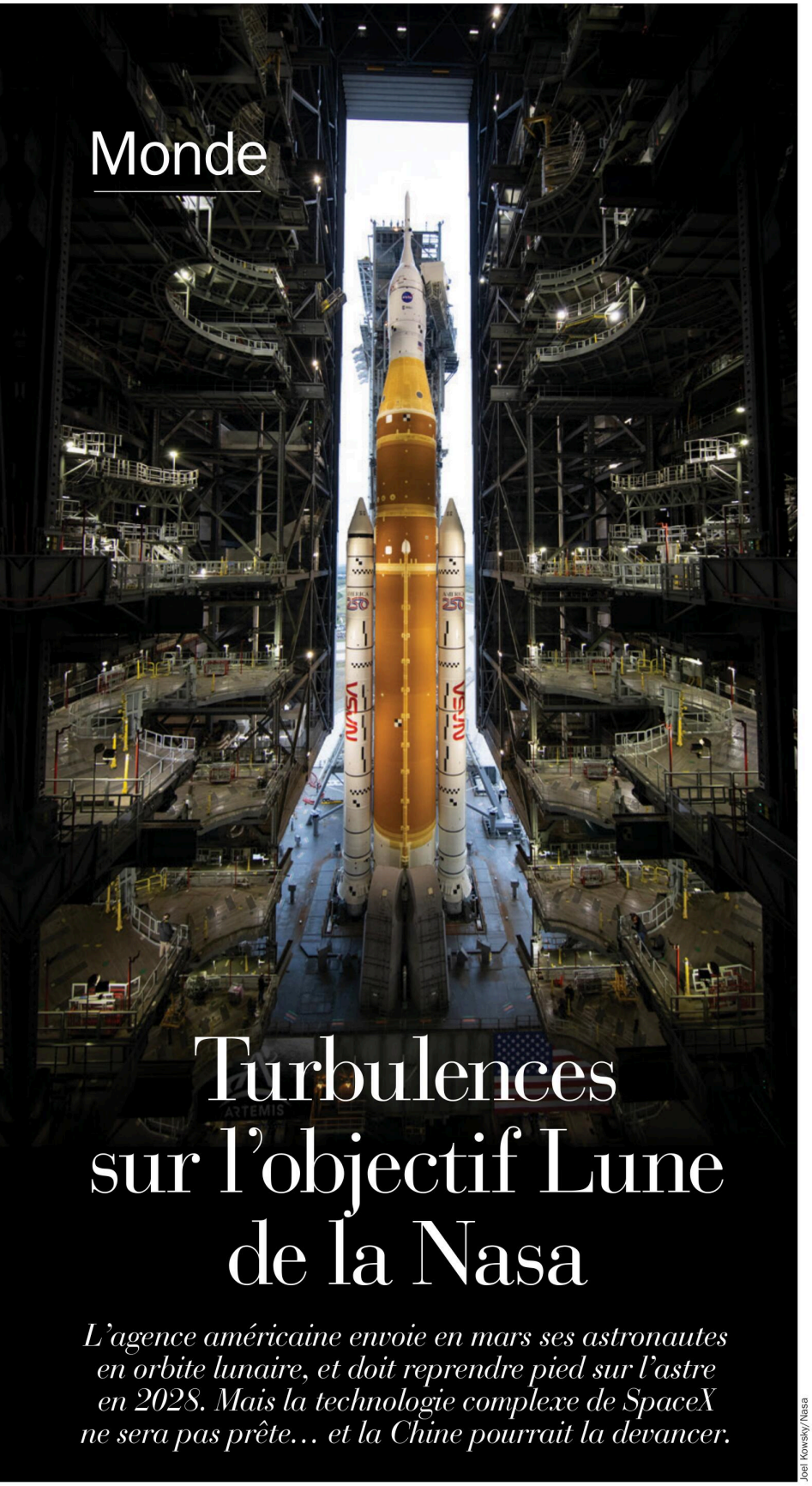
Les hébergements familiaux sont trustés par les seniors : un quart des ménages vit en situation de sous-occupation très accentuée (ils disposent d'au moins trois pièces de plus que leur besoin théorique), soit 7,6 millions de résidences principales. « *Ceux qui ont l'espace n'en ont plus besoin, tandis que ceux qui en ont besoin n'y ont pas accès* », résume Bertrand Moine. Dans les zones urbaines où se concentre l'emploi, l'offre locative est majoritairement constituée de petits appartements de trois pièces et moins. Accéder à un logement plus grand oblige à s'éloigner ou à consentir un taux d'effort important. A défaut, impossible de faire des bébés.

▶ Offre et demande de logements (en milliers)



SOURCE : DIGITAL VILLAGE.

A cela s'ajoutent la chute de la construction neuve (passée sous le seuil de renouvellement démographique en 2024) et les difficultés d'accès au parc social. De surcroît, les contraintes environnementales viennent rogner sur le parc existant et renchérir le neuf. La flambée des prix qui en résulte, « *consécutive à la politique monétaire non conventionnelle et à la métropolisation* » selon Maxime Sbaihi, économiste et directeur stratégique du Club Landoy *(lire interview page 58)*, pèse lourd : dans les grandes villes, un jeune percevant un salaire médian a perdu 25 m² en vingt-cinq ans. Soit deux chambres d'enfants… **Virginie Grolleau**



Turbulences sur l'objectif Lune de la Nasa

L'agence américaine envoie en mars ses astronautes en orbite lunaire, et doit reprendre pied sur l'astre en 2028. Mais la technologie complexe de SpaceX ne sera pas prête… et la Chine pourrait la devancer.

Joel Kowsky/Nasa

Lanceur SLS et capsule Orion à la sortie du Kennedy Space Center, en Floride, le 17 janvier. La mission Artemis II décollera entre le 6 et le 11 mars, préfigurant Artemis III.

Back to the Moon. Cinquante-quatre ans après Apollo 17, dernière mission habitée vers le sol lunaire, la Nasa repart à l'assaut du satellite de la Terre. La mission Artemis II, dont le lancement prévu initialement entre 8 et le 11 février a glissé du 6 au 11 mars, doit permettre à quatre astronautes américains de faire le tour de la Lune dans la capsule Orion (en partie fabriquée par Airbus), mise en orbite par le lanceur géant SLS. Après avoir survolé la face cachée de l'astre, ils doivent revenir sur Terre une dizaine de jours plus tard. Le retour sur le sol lunaire proprement dit est prévu en 2028, avec Artemis III, l'étape-clé du programme. Un calendrier qui devrait permettre de devancer la Chine, qui prévoit une mission similaire avant 2030, probablement en 2029.

Mais la date de 2028 est-elle tenable? Donald Trump l'a en tout cas gravée dans le marbre, dans un décret signé le 18 décembre dernier. Le document ordonnait à la Nasa de *« renvoyer des Américains sur la Lune d'ici à 2028 »*, et *« d'établir d'ici à 2030 les premiers éléments d'un avant-poste lunaire »*. Le nouveau patron de l'agence spatiale américaine, Jared Isaacman, assure que le pari est gagnable. *« L'Amérique va retourner sur la Lune avant son grand rival »*, jurait, lors d'une audition devant le Sénat le 3 décembre, le milliardaire, qui a déjà effectué deux vols dans l'espace dans la capsule Crew Dragon, de SpaceX.

Gouffre financier

Dans le petit monde du spatial, le coup de menton ne trompe personne : la date de 2028 apparaît au mieux hypothétique, au pire impossible. *« Il est très probable qu'Artemis III n'aura pas lieu en 2028, mais plutôt en 2030, au mieux »*, estime Arthur Sauzay, auteur de plusieurs rapports sur le secteur pour l'Institut Montaigne. De fait, le programme a multiplié les déboires depuis son lancement par Donald Trump fin 2017. Il affiche quatre ans

de retard sur le calendrier de 2019, qui visait le lancement d'Artemis III en 2024.

Le développement du lanceur géant SLS (Space Launch System), construit par Boeing, s'est révélé un cauchemar, doublé d'un gouffre financier monumental. Selon un rapport de l'inspecteur général de la Nasa, publié en novembre 2021, le coût total d'un lancement de SLS est de 4,1 milliards de dollars, dont 2,2 milliards pour le lanceur lui-même, 1,3 milliard pour la capsule Orion et plus de 500 millions pour les installations au sol. A titre de comparaison, un tir du lanceur lourd Falcon Heavy de SpaceX est facturé entre 180 et 260 millions de dollars pour les missions d'exploration de l'agence spatiale. *« Des hauts responsables de la Nasa ont déclaré qu'aux coûts actuels, le programme SLS était insoutenable »*, soulignait le Government Accountability Office, l'équivalent américain de la Cour des comptes, fin 2023.

Ravitailleur expérimental

Mais plus que l'aspect financier, c'est l'atterrisseur lunaire HLS (Human Landing System) de SpaceX qui concentre désormais les inquiétudes. Dérivé du Starship, le lanceur géant sur lequel travaille actuellement la firme d'Elon Musk, l'engin doit permettre aux astronautes de descendre sur la surface de la Lune en 2028, puis de remonter vers la capsule Orion qui les ramènera sur Terre. Problème : le développement de l'appareil, testé en vol à onze reprises, prend beaucoup plus de temps que prévu. *« Le HLS pourrait avoir des années de retard »*, alertait Paul Hill, membre d'un panel de conseillers de la Nasa, le 19 septembre.

Or la mission Artemis III a besoin d'un Starship totalement opérationnel et lançable à une cadence très élevée. Pour atteindre l'orbite lunaire et servir d'atterrisseur, le HLS a en effet besoin de multiples ravitaillements en carburant, qui doivent être effectués en orbite terrestre. Un premier Starship, lancé avant les autres, doit servir de station essence orbitale. Ce dernier sera progressivement rempli de propergol (carburant) par une série d'autres Starship lancés en quelques jours (entre 10 et 20, selon les estimations). Un ravitaillement en vol ultracomplexe, jamais réalisé dans l'histoire du spatial.

Ce n'est que dans un troisième temps que l'atterrisseur lunaire proprement dit sera lancé depuis la Terre. Il doit s'arrimer au Starship ravitailleur, remplir ses réservoirs et partir enfin vers l'orbite lunaire pour y attendre les astronautes. Il faudra ainsi jusqu'à une vingtaine de tirs de Starship pour mener à bien la mission Artemis III… contre un seul tir de Saturn V pour Apollo 11 en 1969. *« La grande faiblesse d'Artemis est d'avoir retenu une architecture ultracomplexe, basée sur des technologies de ravitaillement en orbite qui ne sont pas encore éprouvées,* résume Philippe Coué, membre de l'Académie internationale d'astronautique (IAA). *Elle nécessite également une cadence de lancements de plusieurs Starship par jour. Je ne vois pas comment SpaceX pourra y arriver d'ici à 2028. »*

Le risque est désormais clair : voir la Chine planter son drapeau sur la Lune avant les Etats-Unis. Sans tambour ni trompette, Pékin a multiplié les avancées ces dernières années. Le développement de sa capsule Mengzhou et de son alunisseur Lanyue avance à grande vitesse. La nouvelle fusée lourde pour les missions habitées, Longue Marche 10, doit voler cette année. *« On peut parier sur un vol de taïkonautes autour de la Lune en 2028 et un alunissage en 2029, pour les 80 ans de la République populaire de Chine »*, estime Philippe Coué.

Plan B à l'étude

Acculée, la Nasa est en train d'étudier un plan B à Starship. Proposée par Blue Origin, le groupe spatial de Jeff Bezos, celle-ci se base sur son atterrisseur lunaire Blue Moon, dont une première version doit effectuer cette année un alunissage (sans astronautes). *« Si cette mission réussit, il y aura de très fortes pressions pour passer de Starship à Blue Moon, même si cela ne garantit pas que la date de 2028 sera tenue »*, estime Xavier Pasco, directeur de la Fondation pour la recherche stratégique (FRS) et spécialiste du spatial.

Musk, conscient du risque, s'est déjà employé à dézinguer ce scénario. Quand l'ancien de patron de la Nasa Sean Duffy a annoncé en octobre rouvrir la compétition pour l'atterrisseur d'Artemis III, le milliardaire s'est fendu d'un tweet assassin : *« Sean le crétin essaie de tuer la Nasa »*. Le nouveau boss, Jared Isaacman, proche de Musk, pourrait-il accepter d'écarter SpaceX pour sauver Artemis III ? Réponse ces prochains mois. **Vincent Lamigeon**

Robert Markowitz/Nasa

L'équipage d'Artemis II devant un simulateur Orion, le 23 janvier, à Houston. Après avoir survolé la face cachée de la Lune, les astronautes doivent rentrer une dizaine de jours plus tard dans cette capsule.

MISSION PHARAONIQUE

93 milliards de dollars de budget pour les trois missions Artemis.

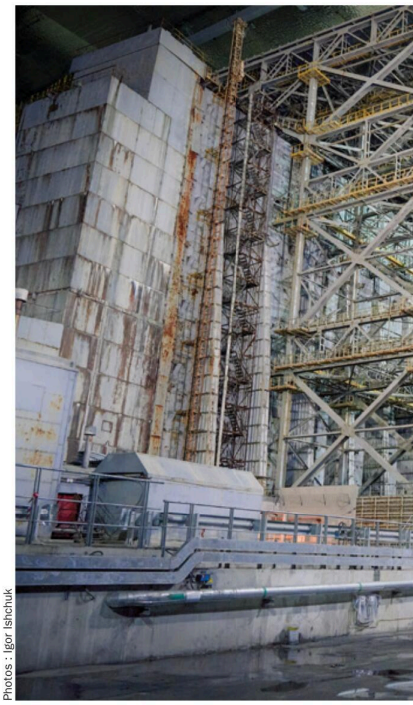
4,1 milliards pour chaque lancement de la fusée géante SLS.

10 à 20 lancements de Starship nécessaires pour Artemis III.

SOURCES : NASA, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE LA NASA.

La France reprend du service à Tchernobyl

Après l'explosion d'un drone, le dôme protégeant le réacteur risque des fuites radioactives à terme. Bouygues et Vinci, ses constructeurs, se donnent quatre ans pour lancer une réparation… En espérant la fin de la guerre.



Photos : Igor Ishchuk

A Tchernobyl, l'impensable s'est produit trois fois. Le 26 avril 1986, d'abord, quand à 1 h 23 du matin, le réacteur de l'unité numéro 4 de la centrale a explosé : la plus grave catastrophe nucléaire de l'histoire. Le 24 février 2022, ensuite, quand une colonne russe participant à l'invasion de l'Ukraine a traversé la frontière biélorusse toute proche, profanant ce que d'aucuns considéraient comme un sanctuaire à jamais à l'abri de la guerre : la zone d'exclusion de Tchernobyl, 2 200 kilomètres carrés, vidée de ses habitants. Voilà le territoire sauvage et radioactif transformé en champ de bataille. Aujourd'hui encore, il reste fortement militarisé par l'Ukraine afin de contrer toute nouvelle tentative.

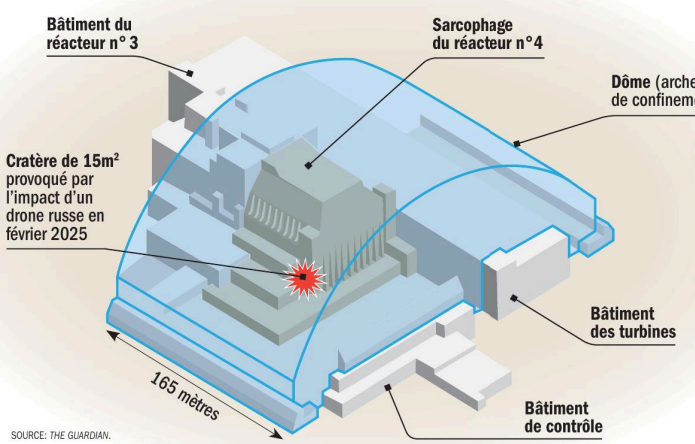
Puis vient le 14 février 2025. Vers 1 h 50 du matin, un drone russe explose au-dessus du sarcophage emprisonnant le réacteur détruit, contre le toit de l'immense arche qui le recouvre depuis 2019. C'est alors tout le précaire équilibre de ce site si sensible qui se retrouve en péril, avec des conséquences difficiles à prévoir. Une nouvelle crise dans laquelle deux géants français du BTP sont appelés à jouer un rôle central.

Attaque non prévue

Initié en 1997, le projet visant à protéger le réacteur au moyen d'un gigantesque dôme, le New Safe Confinement (NSC), a abouti vingt-deux ans plus tard. Dans ce chantier confié à Novarka, un consortium piloté par Bouygues et Vinci, tout défie l'entendement. La structure de 110 mètres de haut pèse 36 000 tonnes et s'étend sur 86 000 m². En raison du niveau de radiation au-dessus du sarcophage, elle a été construite à proximité sur d'immenses rails, avant d'être poussée jusqu'à son emplacement actuel. Coût total : près de 2 milliards d'euros. Le NSC a créé un espace hermétique au-dessus du sarcophage en béton construit à la hâte par les autorités soviétiques en 1986. Avec cette bulle, les travaux de démantèlement du réacteur pouvaient commencer, sans craindre des fuites de particules radioactives dans l'atmosphère. La crise du Covid a reporté ces opérations, puis la guerre a démarré et le drone russe, d'une valeur de quelques dizaines de milliers d'euros, a fini par réduire quasiment à néant ces efforts titanesques. L'arche a été conçue pour résister à des événements météorologiques extrêmes (cyclones compris), pas à une attaque directe.

Ce nouveau cauchemar commence toutefois par un soulagement. Le souffle de l'explosion a fait trembler le sarcophage – *« 5 sur une échelle allant jusqu'à 12 du détecteur de secousse sismique »*, selon Mykola Yelchichshev, ingénieur travaillant dans la salle de contrôle du NSC – mais aucune fuite radioactive n'est

Un chantier au cœur du réacteur



SOURCE: *THE GUARDIAN*.

Même si le cratère de l'explosion a été colmaté, l'arche goutte, avec 340 trous effectués pour éteindre l'incendie. Sa reconstruction devra se faire in situ pour éviter de dégrader le sarcophage.

Sous le dôme du réacteur numéro 4 de Tchernobyl, le 13 décembre 2025. **Autour du sarcophage en béton construit en 1986 pour abriter le réacteur, de nombreuses flaques d'eau se sont formées, alors que le toit du dôme *(à droite)* a brûlé durant trois semaines après l'explosion.**

relevée. En revanche, la précieuse arche brûle. Il faudra près de trois semaines pour l'éteindre, car une membrane à l'intérieur du toit, essentielle à l'étanchéité de l'ensemble, se consume. Pour venir à bout du feu, les services d'urgence sont contraints de percer dans la toiture : 340 trous, d'après Oleksii Budyk, directeur adjoint de l'agence nationale pour la gestion de la zone d'exclusion (DAZV). Avec un toit réduit en gruyère, l'arche ne remplit plus ses fonctions de sécurité, notamment de confinement, prévient l'Agence internationale de l'énergie atomique. Le contrôle de l'humidité, essentiel dans une structure en acier menacée de corrosion, n'est plus assuré non plus. *« Le NSC est prévu pour fonctionner pendant cent ans. Sans contrôle du taux d'humidité, il ne durera pas aussi longtemps »*, explique Shaun Burnie, spécialiste du nucléaire pour Greenpeace ayant inspecté Tchernobyl à plusieurs reprises depuis le 14 février.

Cratère colmaté

Une fois la fumée dissipée, vient le temps des réparations. La France, engagée de longue date à Tchernobyl, débloque 10,6 millions d'euros. Le ministre des Affaires étrangères, Jean-Noël Barrot, se rend personnellement sur place au cours de l'été, inspectant même le dôme, où il passe de longues minutes dans un ascenseur en panne. Londres participe, avec près de 7 millions d'euros, et la Commission européenne ajoute 25 millions à cette enveloppe, confiée à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd). En parallèle, les autorités ukrainiennes prennent des *« mesures d'urgence »*. Le cratère de 15 m^2, au point d'impact du drone, est colmaté le 3 octobre. *« Il a fallu cinq jours, tout s'est déroulé comme prévu »*, relate Oleksander Hryhorash, inspecteur en chef du service de supervision de la centrale. Malgré cette rustine, le toit goutte toujours à l'intérieur. Au pied du sarcophage, là où le niveau de radiation est le plus élevé, de larges flaques d'eau s'étendent sur le sol en béton.

La reconstruction à proprement parler n'a pas commencé, tant s'en faut. Répondant à un appel d'offres de la Berd, Bouygues et Vinci viennent de présenter leur analyse des dégâts et des travaux à effectuer, indique Balthasar Lindauer, directeur de la sûreté nucléaire à la banque européenne : les deux entreprises estiment que l'arche est réparable et que l'intervention devra se faire in situ, sans la déplacer une nouvelle fois, pour éviter un vieillissement accéléré de l'antique sarcophage. Personne ne sait vraiment combien de temps tiendra le tombeau en béton. *« Il avait une durée de vie nominale de trente ans, mais cette estimation n'est pas très fiable »*, souligne Balthasar Lindauer, trente-neuf ans après sa construction. Sans se départir de son calme, il ajoute : *« Maintenant, nous sommes en territoire inconnu. »*

Corrosion fatidique

Selon l'évaluation de Bouygues et Vinci, la prochaine date butoir est dans quatre ans, quand la corrosion pourrait commencer à apparaître sur l'arche. Le délai pour procéder aux réparations est donc plutôt long, ce qui tombe bien pour les deux géants du BTP. D'après Ignace Haertlé, dont la société a participé à la construction du NSC, il est peu probable que Bouygues et Vinci se déploient *« dans un pays en guerre, surtout à proximité de la frontière avec la Biélorussie »* (contactés par *Challenges*, les deux entreprises françaises ont renvoyé vers la Berd). Balthasar Lindauer le confirme à demi-mot : *« Bouygues part du principe que les hostilités auront cessé avant que l'intervention soit menée sur le NSC. »* Un pari au-dessus d'un volcan nucléaire en sommeil, mais pas encore totalement éteint. **Pierre Alonso (à Tchernobyl)**

« Les Etats-Unis ont une tentation fasciste »

L'ancien commissaire européen au Marché intérieur Thierry Breton a été interdit de séjour outre-Atlantique. Un motif de fierté pour celui qui se voit dans la peau d'un résistant face aux empires. Rencontre.

Thierry Breton a été *« très gâté »* le 24 décembre dernier. Il a reçu un cadeau surprise, de ceux que l'on ne commande pas au père Noël. Ce dernier n'avait pas de barbe blanche mais une mèche floutée, tirant vers l'orange ou le rose. Ce jour-là, l'ex-commissaire européen au Marché intérieur, qui a porté une régulation visant à encadrer l'appétit des géants américains du numérique – *« pour nous protéger, ainsi que nos enfants et notre démocratie »* –a été puni par Donald Trump via une interdiction de séjour aux Etats-Unis. *« Un motif de fierté »*, se réjouit presque celui qui a été titulaire pendant des années de la fameuse carte verte permettant de travailler outre-Atlantique ; comme créateur de start-up, enseignant au lycée français de New York et bien plus tard professeur à Havard. *« J'aime les Etats-Unis, ne serait-ce que parce que j'y ai rencontré ma femme il y a quarante ans »*, confie, main sur le cœur, l'ex-patron de Thomson, France Télécom et Atos. A force de fréquenter le pays, celui qui a aussi été ministre de l'Economie et des Finances de Jacques Chirac a également découvert sa face sombre : *« Celle du Ku Klux Klan et de la tentation fasciste »*. Voire pire, quand, dans les années 1930, *« fleurissaient des drapeaux nazis sur la 89e rue à Manhattan »*.

SP

Making of

La rencontre entre les dirigeants d'entreprise et l'ex-commissaire européen a eu lieu le 21 janvier au château de Levallois (Hauts-de-Seine), bâtiment néogothique transformé en centre de conférences.

En partenariat avec THE EXTRA MILE LE CLUB

« Grille de lecture très claire »

Pas de doute, pour Thierry Breton, Donald Trump et son entourage actuel (*« loin d'être des imbéciles et certainement pas des fous furieux »*) font partie des forces du mal qui hantent l'histoire américaine. Celles de l'impérialisme hérité du président William McKinley et de son successeur Theodore Roosevelt, chantres du gros bâton et de l'expansionnisme territorial au tournant des XIXe et XXe siècles. Un silence glaçant a gagné la cinquantaine de décideurs – réunis en partenariat avec *Challenges* –, pour la première rencontre du club The Extramile, un cercle de dirigeants principalement issus du secteur automobile. Mais pas seulement : Franck et Fabien Provost, qui codirigent Provalliance, multinationale de la coiffure présente dans 35 pays, font aussi partie des invités d'honneur. Et Thierry Breton de les interpeller, non pour parler de la mèche de Trump, mais pour les mettre en garde : *« Je vous le dis à vous, le père et le fils Provost, ce qui se met en place va marquer des générations. »* L'analyse, qu'il a livrée la veille de notre rencontre sur le site du Grand Continent, est limpide : *« On n'a plus le droit de s'étonner, de dire que ce n'est pas possible. »* Les foucades de Donald Trump n'en sont pas et *« tout doit être lu, entendu et analysé à travers une grille de lecture très claire, qui s'est mise en place bien avant la présidence actuelle : celle du rapport de force entre les Etats-Unis et la Chine »*.

Et l'Europe ? Il y a d'un côté une puissance qui a comme objectif de la vassaliser et lui faire payer ses guerres impériales, alors que l'autre la soumet au pillage technologique et à la prédation industrielle. L'actualité internationale débridée est simple à comprendre, un fois que l'on a saisi que l'exécutif américain veut tout à la fois conquérir des millions de kilomètres carrés (Groenland, Canada) et faire mal au rival chinois en lui coupant ses approvisionnements en hydrocarbures (Venezuela, Iran). *« Et l'Europe ? »* insiste-t-on : *« Elle est peuplée d'Etats qui ont réglé leurs problèmes impériaux pour mettre au point un modèle sophistiqué, avancé, basé sur le respect des droits et les libertés, c'est là sa force et sa faiblesse. »*

Renoncer au *« renoncement »*

Et voilà Thierry Breton, dont l'inimitié avec la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, n'a jamais été un secret, qui lâche ses coups : *« Les institutions européennes sont d'une faiblesse insigne, du jamais-vu »*. L'accord sur les droits de douane conclu l'été dernier sur un terrain de golf entre la présidente de la commission et Donald Trump ? *« Une vassalisation. »* Pour avoir écrit dans *Les Dix Renoncements qui ont fait la France*, le livre qu'il a publié en octobre dernier chez Odile Jacob, l'essayiste Breton sait que *« plus on renonce, plus on perd »*. Surtout, *« dans les moments les pires, il y a toujours des hommes providentiels qui émergent »*.

La sage assemblée se permet un léger brouhaha. Débarqué de son poste de commissaire et fraîchement banni par Trump, nul doute que Thierry Breton se voit dans la peau d'un résistant. Mais il n'est pas seul : *« Cet esprit commence à émerger. »* Le 20 janvier, veille de notre soirée débat, dans une indifférence médiatique assourdissante, le Parlement européen a voté la suspension des travaux liés au processus législatif de l'accord douanier et commercial conclu entre les Vingt-Sept et les Etats-Unis. Un camouflet pour Ursula von der Leyen. *« Un début de renoncement au renoncement »*, selon Thierry Breton.

Pierre-Henri de Menthon

2026

GRAND PRIX
DE LA FINANCE

QUELS FONDS
DIVERSIFIÉS CHOISIR
POUR VOTRE ÉPARGNE ?

Un comité de plus de 40 experts a répondu à cette question

PRUDENT EURO
ECHIQUIER ARTY SRI
VEGA EURO RENDEMENT ISR
ÉQUILIBRÉ EURO
EUROSE
TAILOR ALLOCATION DÉFENSIVE
ÉQUILIBRÉ INTERNATIONAL
CARMIGNAC PATRIMOINE
R-CO VALOR BALANCED
DYNAMIQUE EURO
DNCA EVOLUTIF PEA
DYNAMIQUE INTERNATIONAL
CLARTAN VALEURS
H2O MODERATO
R-CO VALOR

Le Grand Prix de la Finance distingue les fonds dans différentes catégories en réunissant 44 experts représentatifs de l'investissement.

Liste du Jury et Méthodologie sur www.grandprixdelafinance.com

AVANT TOUT INVESTISSEMENT, CONTACTEZ VOTRE INTERMÉDIAIRE FINANCIER HABITUEL.

L'ICE prend la tech américaine en étau

La grogne monte parmi les salariés de la Silicon Valley, qui dénoncent les liens entre la police fédérale de l'immigration des Etats-Unis et les grands patrons.

Yalonda M. James/AP/Sipa

Dimanche 1er février, le géant français des services informatiques Capgemini a annoncé vendre sa filiale américaine, Capgemini Government Solutions (CGS). En cause : ses liens, devenus trop embarrassants, avec l'ICE, la police fédérale de l'immigration des Etats-Unis. CGS avait en effet répondu à un appel d'offres pour fournir des outils d'identification et de localisation des étrangers en situation irrégulière et décroché un juteux contrat. Pesant 4,8 millions de dollars, il aurait pu, grâce aux bonus, grimper jusqu'à 300 millions. L'affaire a été jusqu'à émouvoir le ministre de l'Economie et des Finances, Roland Lescure, qui, le 27 janvier, à l'Assemblée nationale, avait enjoint le groupe de *« faire la lumière »* sur ses activités américaines. Dans un courrier adressé au directeur général Aiman Ezzat, les représentants CGT du groupe avaient vilipendé une complicité avec de *« graves violations des droits humains »*, en contradiction frontale avec les valeurs de Capgemini.

Nombreux deals

Outre-Atlantique, la mobilisation contre l'ICE prend de l'ampleur dans tout le secteur technologique. Une lettre ouverte, signée par des salariés de Google, Meta ou Amazon, exhorte leurs dirigeants à user de leur influence auprès de la Maison-Blanche pour obtenir le retrait de l'ICE de plusieurs villes américaines et rompre l'ensemble de leurs contrats commerciaux avec l'agence. *« Les manifestations, récurrentes dans la tech, s'étaient déjà produites durant le premier mandat de Trump ou lors de la signature de contrats avec Israël »*, rappelle Olivier Alexandre, chargé de recherche au CNRS.

Manifestation anti-Trump, à San Francisco, le 20 janvier. Dans une lettre ouverte, des salariés de Google, Meta et Amazon exhortent leurs dirigeants à user de leur influence auprès de la Maison-Blanche pour obtenir le retrait de l'ICE.

Car les deals entre les entreprises tech et l'ICE sont nombreux. Depuis 2011, Palantir est ainsi un sous-traitant clé de l'agence. L'an dernier, il a décroché 30 millions de dollars pour développer ImmigrationOS, une technologie de surveillance dopée à l'IA, conçue pour le ciblage, le suivi des arrestations et la logistique des expulsions. Autour, gravitent les géants du cloud. AWS, Microsoft ou encore Oracle fournissent l'infrastructure numérique. Facebook et Meta sont eux accusés d'avoir ouvert leur régie publicitaire à la police fédérale, sans vérifier les messages. Or, les forces de l'ordre y ont mené des campagnes de recrutement *« dont les codes s'inspirent de la propagande nationaliste blanche »*, stigmatisent deux élus démocrates.

Prises de parole inégales

Certaines figures du secteur ont rompu le silence. *« Ce qui arrive avec l'ICE va trop loin »*, a écrit Sam Altman tout en en qualifiant Donald Trump de *« leader très solide »*. Jeff Dean, patron scientifique de Google DeepMind, appelle à une dénonciation transpartisane de l'escalade de la violence. Plus sévère, James Dyett, d'OpenAI, raille sur X un secteur *« plus prompt à s'indigner d'un impôt sur la fortune que d'agents de l'ICE masqués terrorisant des communautés entières »*.

Mais ces prises de position contrastent avec le mutisme des patrons les plus puissants comme Sundar Pichai (Google) ou Mark Zuckerberg (Meta). Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, a lui été critiqué pour avoir produit le documentaire *Melania*, projeté à la Maison-Blanche le soir même de la mort d'Alex Pretti à Minneapolis. Tout comme Tim Cook (Apple), qui a assisté à l'événement. *« La tech se retrouve prise en étau entre une crise morale croissante et la dépendance à des contrats fédéraux stratégiques »*, analyse Olivier Alexandre. Ces groupes vont devoir arbitrer entre leurs profits et un risque croissant pour leur réputation.

Margaux Vulliet

LEADERS

©The Economist

Pour Trump, Minneapolis est un symbole à abattre

En déployant en masse les agents de l'ICE, le président cible une ville à la forte culture de résistance aux bavures, celle où a été tué George Floyd. Il a aussi ouvert un débat national.

Impliquant près de trois fois plus de personnels que les forces de police combinées de Minneapolis et de sa voisine Saint Paul, le déploiement des agents de l'immigration à Minneapolis est bien plus important que celui mis en place à Chicago, une ville pourtant beaucoup plus grande. Et ce, alors que le nombre de migrants sans papiers dans l'Etat du Minnesota n'est que de 100 000, soit bien moins qu'au Texas (2 millions) ou en Floride (1,2 million). A quoi donc est due l'attention toute particulière du président Trump à l'égard de cette ville ? Pour la sénatrice démocrate Amy Klobuchar, la réponse pourrait être liée à la mort de George Floyd, également tué par la police en 2020 à Minneapolis. « *Un des aspects particuliers de notre ville, c'est qu'ici, comme ce fut le cas lors de la mort de George Floyd, les citoyens ordinaires n'hésitent pas à filmer les exactions de la police* », observe-t-elle. Emmanuel Mauleon, qui enseigne le droit à l'université du Minnesota, souligne pour sa part que le meurtre de George Floyd a ouvert les yeux de beaucoup d'habitants de la ville, même parmi les plus privilégiés, sur ce qui se passe lorsque l'action de la police ne connaît plus de limites. « *Il me semble, ajoute-t-il, que l'esprit d'entraide face à ce type de bavure est né à ce moment-là.* » C'est sans doute pour cela que Minneapolis a développé une sorte de réponse immunitaire face à l'incursion des agents de l'ICE. Syndicats, organisations caritatives, groupes religieux et particuliers ont constitué un solide réseau pour venir en aide aux migrants, légaux ou non, livrer de la nourriture à ceux qui se cachent, repérer les véhicules de l'ICE et avertir par des sifflets l'arrivée des agents dans un quartier. Pour les responsables de l'administration Trump, c'est cette résistance qui enfreint la loi. Ils ont qualifié Renee Good de terroriste déterminée à renverser un agent avec sa voiture, et affirmé que les actions de l'ICE sont nécessaires pour empêcher les anarchistes d'entraver l'application de la loi. Parmi les présidents de l'époque moderne, Donald Trump est le seul qui, confronté à un mouvement d'opposition, réagit en jetant de l'huile sur le feu. Que ce soit un objectif délibéré de sa part ou pas, la répression qu'il mène à Minneapolis pourrait provoquer une surréaction de la gauche. Mais la ville n'a pour le moment montré aucun signe de vouloir entrer dans une résistance violente ou illégale ni même initier une campagne nationale réclamant la dissolution de l'ICE, tout comme certains avaient demandé la suppression de la police en 2020. Les sondages montrent que la répression menée par Trump est impopulaire, mais que les électeurs continuent de faire confiance aux élus républicains du Congrès pour gérer la question de l'immigration. Il reviendra aux tribunaux de déterminer qui a enfreint la loi à Minneapolis, mais le débat est, au fond, profondément politique. Il sera perdu par le camp qui surestimera ses forces. Une chose en tout cas est sûre : il n'y aura pas vraiment de vainqueur. ■

La répression pourrait provoquer une surréaction, mais la ville n'a pour le moment montré aucun signe de vouloir entrer dans une résistance violente.

Bonne semaine

Kevin Warsh désigné

John Beckmann/DeFodi Imag/Sipa

Membre de la Réserve fédérale américaine (Fed) de 2006 à 2011, nommé par George W. Bush, Kevin Warsh devrait prendre la tête de l'institution en mai, cette fois grâce à Donald Trump. A la suite de cette annonce, le cours de l'or a chuté : le métal jaune était devenu une valeur refuge face aux incertitudes sur la succession de l'actuel président de la Fed, Jerome Powell, honni par la Maison-Blanche. Warsh pourrait défendre la politique de baisse des taux souhaitée par Trump.

Rob Jetten propulsé

John Beckmann/DeFodi Imag/Sipa

Le dirigeant du parti centriste D66 sera probablement Premier ministre des Pays-Bas, après qu'un accord de coalition a été trouvé. A 38 ans, Rob Jetten serait le plus jeune dirigeant à ce poste et le premier ouvertement homosexuel. Allié au CDA (centre droit) et au VVD (libéral), il lui manquera toutefois neuf sièges pour une majorité, l'obligeant à des négociations permanentes.

Mauvaise semaine

Abdourahamane Tiani visé

AFP

L'Etat islamique a revendiqué des attaques menées contre le Niger – pays tenu par le général Tiani après un coup d'Etat en juillet 2023. Le dirigeant de la junte militaire a accusé nommément les présidents français, béninois et ivoirien d'avoir été les « *sponsors* » des assaillants, tout en reconnaissant avoir lui-même repoussé les attaques avec l'aide de « *partenaires russes* ».

L'Inde voit grand avec l'Europe

En signant un accord de libre-échange avec Bruxelles, New Delhi s'ouvre de nombreux débouchés et s'offre un partenariat technologique et stratégique.

Il est environ 13 h 30, le 27 janvier, quand la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, s'adresse aux journalistes dans la salle de presse de l'Hyderabad House à New Delhi. Aux côtés du président du Conseil européen Antonio Costa et du Premier ministre Narendra Modi, elle se montre enthousiaste : *« Nous avons réussi ! Nous avons conclu l'accord du siècle ! »* En finalisant ce traité avec Bruxelles, l'Inde offre à ses exportateurs de nouveaux débouchés, l'Union européenne (UE) prévoyant de supprimer ou baisser 99% de ses lignes tarifaires. L'occasion pour l'Indien de multiplier les marques de contentement et de sympathie envers ses hôtes. Tout le contraire de sa conférence de presse à la Maison-Blanche un an plus tôt : Donald Trump avait tiré à boulets rouges sur son pays à côté d'un Modi froid et distant. New Delhi et Washington venaient d'ouvrir des négociations sur un traité de libre-échange, qui n'ont toujours rien donné. En août 2025, Trump a frappé la plupart des importations indiennes de 50% de droits de douane.

Sajjad Hussain/AFP

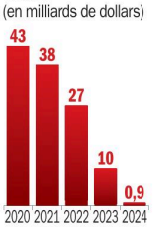
Le président du Conseil européen António Costa, Narendra Modi et Ursula von der Leyen, à New Delhi, le 27 janvier. En Inde, l'accord signé devrait d'abord profiter aux secteurs intensifs en main-d'œuvre.

Enjeux électoraux

S'il est approuvé par le Parlement européen et les Etats membres, le traité favorisera les exportations du Sous-continent issues de secteurs à forte intensité de main-d'œuvre – textile, cuir, plastiques, pierres précieuses ou pêche. New Delhi a aussi protégé ses usines automobiles en limitant aux modèles haut de gamme la baisse des taxes d'importation, avec un quota de 250 000 véhicules par an, soit à peine 6% du marché. Ces activités sont implantées parmi les régions qui élisent le plus de députés au Parlement : l'Uttar Pradesh, le Maharashtra, le Tamil Nadu. Les négociateurs côté indien ont aussi préservé leurs agriculteurs, en excluant le poulet, les produits laitiers ou les céréales, des produits européens qui auraient pu les concurrencer. Le secteur, qui emploie 45% de la main-d'œuvre, pèse sur l'échiquier politique.

ATTRACTIVITÉ EN PANNE

Investissements étrangers nets en Inde (en milliards de dollars)



CHAQUE ANNÉE FISCALE COURT DU 1er AVRIL AU 31 MARS. SOURCE : RBI.

Coproduction militaire

L'UE a par ailleurs signé un partenariat de défense et de sécurité pour encourager la coproduction militaire, au moment où le géant sud-asiatique modernise son armée face à la Chine. L'Inde espère accélérer dans sa quête de superpuissance. Elle importe des machines-outils et de l'électronique européenne pour 22 milliards de dollars par an, selon le think tank GTRI, à New Delhi, qui notait le 25 janvier : *« L'Inde ne fabrique pas ces équipements de pointe à grande échelle. Elle en a besoin pour faire tourner ses industries et ses infrastructures. »*

Juste après l'annonce de l'accord, Narendra Modi a interpellé les milieux d'affaires indo-européens, avec les transferts de technologie en ligne de mire : *« Nos chefs d'entreprise ne peuvent-ils pas travailler pour réduire notre dépendance dans les véhicules électriques, les batteries, les puces et les composants pharmaceutiques ? De l'hydrogène vert à l'énergie solaire en passant par les réseaux électriques intelligents, nous devons développer la recherche conjointe et les investissements. »*

Dans le domaine des petits réacteurs nucléaires aussi, où l'Inde est en retard, *« nos industries doivent collaborer »*, a-t-il réclamé.

Le pouvoir nationaliste lorgne depuis longtemps les technologies étrangères. *« L'Inde est en train d'émerger, mais elle a encore du chemin à faire,* écrivait le ministre des Affaires étrangères Subrahmanyam Jaishankar dans un livre, en 2020. *Aucune économie ne s'est développée depuis 150 ans sans l'Occident, que ce soit le Japon au XIXe siècle ou la Chine dans les années 1980. »* L'accord avec l'UE ouvre une voie à sa soif de grandeur.

Emmanuel Derville (à New Delhi)

Tyler Smith

LES ÉCONOMISTES DU BIEN COMMUN

STEFANIE STANTCHEVA,
PROFESSEURE À HARVARD

Une sphère économique en plein flottement

Au-delà des images spectaculaires et des polémiques vues et entendues cette année au World Economic Forum de Davos, des débats économiques profonds ont bien eu lieu dans les salles de conférence. Le premier sujet dominant les conversations : la productivité. Pourquoi nos économies peinent-elles à retrouver les rendements de production d'avant ? Il y a cette idée que l'intelligence artificielle (IA) allait tout changer, mais cela ne se voit pas encore dans les statistiques. C'est un peu un paradoxe : nous avons l'impression de vivre une révolution technologique, mais les effets sur l'économie réelle tardent à se manifester.

Plusieurs explications circulent. Une première hypothèse, inquiétante, suggère que les innovations actuelles sont moins transformatrices que celles du passé. Après tout, l'électricité ou le moteur à combustion ont changé toute l'organisation de la production. Est-ce vraiment comparable avec une application qui nous livre un repas plus vite ? Mais l'IA semble bien être une technologie disruptive elle aussi. Certains pensent alors que nous mesurons mal la productivité à l'ère numérique. Nos méthodes de mesure fonctionnent bien quand il s'agit d'investissements en capital physique et en main-d'œuvre, mais beaucoup moins quand l'essentiel porte sur des actifs intangibles. D'autres estiment que les gains sont là, mais concentrés dans quelques entreprises géantes, sans se diffuser (encore) au reste de l'économie. Les recherches économiques suggèrent d'ailleurs qu'il s'agit probablement d'un mélange de ces deux dernières explications.

Le deuxième thème économique majeur débattu à Davos concernait l'inflation. Pourquoi pèse-t-elle encore si lourdement sur les esprits et alimente-t-elle une anxiété économique généralisée ? N'a-t-elle pas diminué ? Sur cette question, les travaux menés au Social Economics Lab de Harvard apportent des éléments de réponse éclairants. La raison fondamentale est que la mauvaise expérience de l'inflation peut persister longtemps, même après que l'inflation soit redescendue. Pourquoi cette rémanence ? Les gens observent les prix augmenter tandis que leurs salaires ne suivent pas le même rythme. L'inflation génère alors des sentiments de colère et de stress, pour plusieurs raisons. Premièrement, beaucoup pensent que les revenus des personnes aisées augmentent plus rapidement que les leurs pendant les périodes d'inflation, ce qui renforce l'idée que l'inflation accroît les inégalités. Deuxièmement, les gens croient que les entreprises ont une grande marge de manœuvre dans la fixation des salaires et choisissent de ne pas les augmenter pour préserver leurs marges bénéficiaires. Les forces du marché sont perçues comme moins déterminantes que les choix stratégiques des entreprises.

> Il y a vingt ans, le Forum de Davos célébrait l'ouverture des marchés. On y parle aujourd'hui plutôt relocalisation stratégique et nouvelles alliances.

Troisièmement, les gens n'attribuent que rarement les augmentations salariales qu'ils reçoivent à un ajustement pour l'inflation. Ils les considèrent plutôt comme le résultat de leur performance au travail ou de leur progression de carrière.

Un troisième sujet important débattu au Forum de Davos concernait l'avenir de la mondialisation. Il y a vingt ans, cet événement mondial célébrait l'ouverture des marchés. Aujourd'hui, on y parle plutôt de résilience des chaînes d'approvisionnement, de relocalisation stratégique, de nouvelles alliances. Cette évolution avait été annoncée par de plusieurs recherches ces dernières années, montrant à quel point les Américains (et d'autres) s'inquiétaient des pertes d'emplois et des délocalisations, surtout quand le libre-échange ne s'est pas accompagné de suffisamment de redistribution pour partager les gains. L'incertitude géopolitique pèse sur les décisions des entreprises et leurs investissements. Elle a déjà eu et continuera à avoir des coûts économiques.

Enfin, un sujet qui me semble avoir été insuffisamment abordé est celui des impacts inégaux de l'IA sur différents types de travailleurs et la hausse potentielle des inégalités qu'elle peut entraîner. Peut-être parce qu'il n'y a pas encore beaucoup de preuves et que les impacts sont très incertains.

Ce que je retiens de ces quelques jours à Davos, c'est une impression de flottement dans la sphère économique. Les certitudes d'hier ne tiennent plus, mais les solutions de demain ne sont pas encore claires. Nous sommes dans une période de transition, où les anciens modèles s'épuisent sans que les nouveaux émergent vraiment encore. En tant qu'économistes, nous avons pain sur la planche. ■

COMMON GOOD SUMMIT

Les 5 personnages-clés du conflit

ROMY INGRID CASTEL. Fille unique de Pierre et Françoise Castel, elle est née à Bordeaux et réside à Genève. Elle est montée au créneau quand son cousin Alain Castel a été écarté des conseils d'administration de Cassiopée et DF Holding. Un temps chargée du développement de la division eau (Cristalline), vendue depuis, elle n'a plus aucune fonction opérationnelle.

ALAIN CASTEL, directeur général du pôle Vins. Le fils d'Angel Castel, le frère aîné de Pierre, a été le premier à faire les frais de la perte d'influence de la famille dans le groupe. Il a été privé de ses deux mandats d'administrateur en décembre. Il reste toutefois le directeur général du pôle historique. Mais Gregory Clerc reste son supérieur hiérarchique au quotidien.

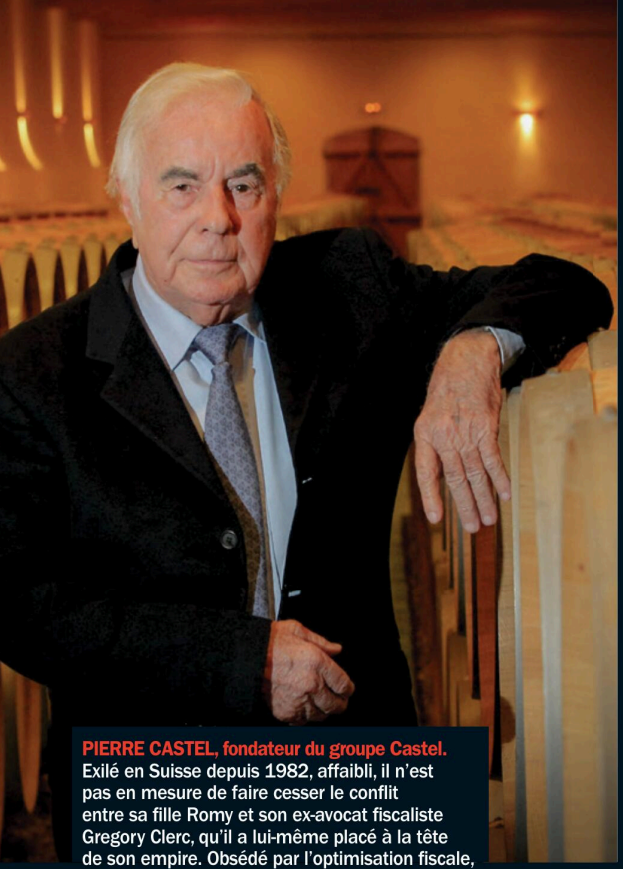
Quand l'ivresse du pouvoir fait chavirer l'empire Castel

Les héritiers de Pierre Castel, 13e fortune professionnelle de France, viennent de remporter une manche contre le directeur général du géant de la bière et du vin, Gregory Clerc. Sous l'œil très intéressé de la concurrence, et du fisc français.

Par Jean-François Arnaud

La seconde tentative aura été la bonne. Ce 2 février, moins d'un mois après une première offensive ratée, Romy Castel a gagné une bataille décisive dans sa guerre de longue haleine contre Gregory Clerc, 41 ans, le directeur général de l'empire du vin et de la bière, de 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 45 000 salariés, créé par son père, Pierre. A la demande de l'héritière de la 13e fortune de France, les actionnaires de la société singapourienne International Business Beverages Management (IBBM), instance de gestion du groupe familial, ont démis Gregory Clerc de ses fonctions d'administrateur, tout en plaçant quatre proches au conseil. Un premier pas.

Dans l'immédiat, cela n'empêche pas Gregory Clerc de garder la haute main sur la direction opérationnelle du groupe, tout en cumulant 30 mandats d'administrateur dans une nébuleuse aux ramifications si nombreuses que même ses actionnaires s'y perdent *(voir infographie p. 40)*. Il a d'ailleurs fait savoir que sa révocation d'IBBM ne



PIERRE CASTEL, fondateur du groupe Castel. Exilé en Suisse depuis 1982, affaibli, il n'est pas en mesure de faire cesser le conflit entre sa fille Romy et son ex-avocat fiscaliste Gregory Clerc, qu'il a lui-même placé à la tête de son empire. Obsédé par l'optimisation fiscale, il a créé une cascade de holdings dans des paradis fiscaux et des trusts de droit anglo-saxon, coupant les actionnaires réels des décisions opérationnelles. Et lorsque ce président tout-puissant a dû prendre du recul, seul son fiscaliste avait les «clés» de l'écheveau.

GREGORY CLERC, directeur général du groupe Castel. Titulaire d'un master en droit de l'université de Zurich et d'un diplôme en fiscalité, il a créé son propre cabinet, Aegis Partners, à Genève. Pierre Castel a d'abord été son client et lui a confié les intérêts de son héritière. L'avocat n'a pu empêcher le fisc suisse d'infliger au patriarche une amende record de 424 millions d'euros en 2022. Quand Pierre s'est retiré, il était idéalement placé pour diriger le groupe.

PIERRE BAER, président d'IBBM. Ce banquier suisse installé à Singapour est passé par les divisions banques privées de Credit suisse et de la Société générale en Asie. Les fiscalistes du groupe Castel lui avaient confié la mission de monter le trust qui détient et contrôle l'empire créé par Pierre Castel. Proche de Gregory Clerc, il avait jusqu'à présent réussi à neutraliser les tentatives de Romy Castel de reprendre le contrôle d'IBBM, la société de gestion qui prend les décisions stratégiques pour le groupe.

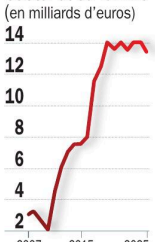
J.-F. Arnaud/*Challenges* - Castel/SP - Petit Claude/*Sud Ouest*/MaxPPP - Castel Afrique/SP - LinkedIn/F.Baer

changeait rien. Mais il s'agit bien d'un revers pour lui. Un mouvement est enclenché par le clan familial, qui devrait permettre aux Castel, conseil d'administration après conseil d'administration, de se débarrasser du dirigeant tout-puissant devenu indésirable. « *J'ai engagé cette procédure en décembre dernier dans l'espoir que Gregory démissionne de lui-même, afin d'éviter une crise nuisible à notre réputation et déstabilisante pour nos collaborateurs, mais il a préféré se cramponner à son fauteuil et depuis, nous sommes à la merci de ses stratégies successives pour prolonger son bail, même si nous sommes certains de gagner car nous sommes bien les actionnaires* », confie Romy Castel, 51 ans.

Il y a au total une trentaine de cousins Castel, enfants de la première génération des frères et sœurs du fondateur, mais seulement une poignée est impliquée dans le groupe.

UN EMPIRE MONDIAL

Fortune de Pierre Castel et sa famille (en milliards d'euros)



SOURCE : *CHALLENGES*.

Depuis 2010, la fortune de Pierre Castel et sa famille est passée de 2 à 13,5 milliards d'euros, quand le chiffre d'affaires du groupe a crû de 1 à 6,5 milliards.

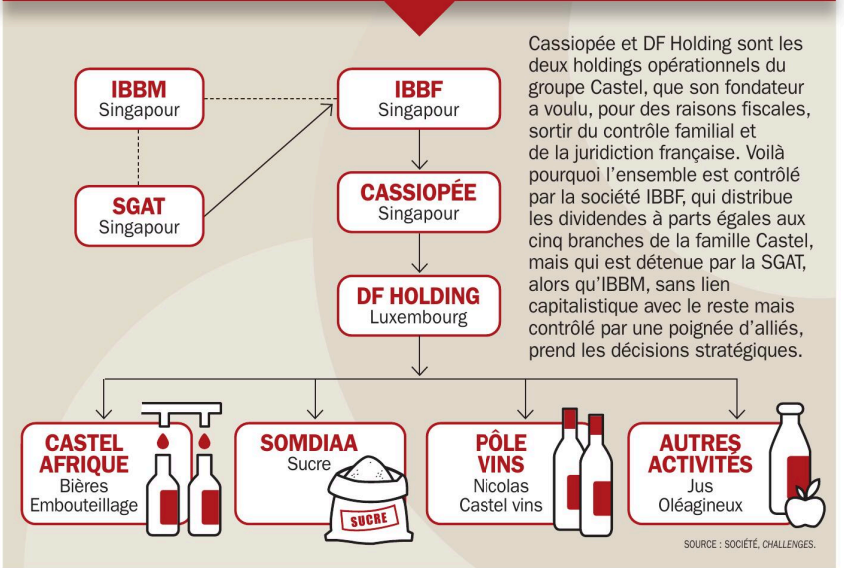
Outre Romy, première actionnaire, son cousin Alain Castel, 65 ans (fils d'Angel, le frère de Pierre), directeur général de la branche Vins à Bordeaux, berceau historique du groupe, a été le premier à s'opposer à Gregory Clerc, et à en faire les frais. « *J'ai été exclu des conseils d'administration des deux holdings opérationnels Cassiopée et DF Holding en décembre, alors que je venais de demander au nom de la famille la démission de Gregory Clerc* », raconte-t-il.

« Stratégie du coucou »

Un autre cousin, Michel Palu, 88 ans (le fils de Pilar Castel, l'une des cinq sœurs du patriarche) était l'un des piliers du groupe en Afrique. Il a récemment déposé des recours auprès des bâtonniers de Paris et de Genève contre Gregory Clerc, s'estimant victime d'« abus de faiblesse ». « *Gregory Clerc, qui cumule les fonctions d'avocat fiscaliste de la famille et de directeur général du groupe, a pris l'habitude de rencontrer Michel Palu sur les deux sujets à la fois, ce qui pose de graves problèmes déontologiques et donne une idée claire de sa manière d'agir* », révèle un proche du dossier. « *Gregory Clerc a adopté la stratégie du coucou*, décrit Alain Castel. *Il s'est installé dans le fauteuil et se considère chez lui, même s'il n'a pas les capacités pour diriger le groupe car il ne connaît pas l'Afrique et s'attribue des réussites réalisées par d'autres.* »

Pour sa part, Romy Castel décrit un phénomène d'emprise : « *Je m'en suis aperçue graduellement. Mon père était séduit par ce personnage jeune, compétent et dynamique, qui l'avait défendu lorsque le fisc suisse lui avait infligé une amende record de 424 millions d'euros en 2022. Il lui avait demandé de s'occuper de la gestion de mon patrimoine et ça s'est bien passé* ▶▶▶

La cascade de holdings du groupe Castel



▶▶▶ *jusqu'à ce qu'il devienne, en plus, directeur général du groupe en 2023. Peu à peu, je n'avais plus aucune information, on ne répondait pas à mes questions. Lorsque mon père était en pleine possession de ses facultés, je ne m'inquiétais pas, mais aujourd'hui, c'est mon devoir de veiller à la régularité de la gouvernance et à choisir des personnes intègres.* » L'héritière dénonce des conflits d'intérêts de la part d'un manager qui coopte des alliés dans les différents conseils d'administration tout en écartant les Castel, et elle pense avoir détecté *« des transferts de fonds très importants et inquiétants »*.

« Projets de rachat »

Plus grave, Romy Castel craint que le groupe puisse être vendu sans le consentement de la famille, écartée des centres de décision. *« C'était le projet de l'avocate suisse Catherine Crochet, ancienne conseillère du groupe, qui plaidait sans cesse pour une vente, mais Pierre Castel s'y est toujours opposé et a même fini par renvoyer cette personne, dont le pouvoir était devenu beaucoup trop important dans le groupe car elle était la gestionnaire (trustee) des intérêts des cinq branches d'actionnaires familiaux »*, confie un cadre.

Les quelque 4,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisés sur le marché africain de la bière font saliver les géants mondiaux du secteur, à commencer par le leader AB InBev, qui serait prêt à y mettre un bon prix. *« Les banques d'affaires internationales ont toutes des projets de rachat avec des prix record et Gregory Clerc, qui passe beaucoup de temps outre-Atlantique, ne peut l'ignorer »*, affirme un cadre historique.

Dans l'autre camp, Gregory Clerc campe sur ses positions. Il a engagé un bras de fer, fort du soutien des administrateurs des deux holdings opérationnels, Cassiopée et DF Holding, arguant qu'il avait été nommé par le fondateur car celui-ci souhaitait séparer la famille de la gestion du groupe. Après avoir été l'avocat fiscaliste de Pierre Castel, et contribué à implanter de nombreuses structures dans des paradis fiscaux, Gregory Clerc a cumulé tous les pouvoirs au moment où, affaibli par son grand âge, Pierre Castel ne pouvait plus tirer les ficelles. Il est vrai que pendant des années, en raison de son caractère entier et de ses méthodes autocratiques, le patriarche a peu impliqué sa fille unique et ses neveux dans les instances dirigeantes d'un groupe devenu gigantesque et surtout très rentable. *« Mon père respecte profondément les salariés sur le terrain, en Afrique notamment. Mais il n'apprécie pas les dirigeants dans les bureaux qui s'attribuent des mérites infondés, comme le fait Gregory »*, s'indigne Romy Castel.

« Régularisation alambiquée »

Pour les Castel, un autre rendez-vous difficile s'annonce : *« la régul »*, comme on dit dans la famille, en parlant de la régularisation fiscale avec l'administration française. En 2023, l'ancien directeur général du groupe, Gil Martignac, avait fait accepter la saisie du Service de mise en conformité fiscale des entreprises de Bercy. *« Notre groupe a une activité française très importante et nos avocats nous ont alertés sur la nécessité d'entrer en discussion avec les services compétents afin de clarifier la situation »*, révèle Romy Castel. Dès lors, deux camps se sont opposés en interne : ceux qui souhaitaient minimiser l'éventuelle facture et ceux qui souhaitaient purger le contentieux coûte que coûte. *« Je considère que l'on doit écarter définitivement ce risque et refuser une régularisation alambiquée, même si cela nous oblige à rembourser dix années d'impôts au lieu de trois, comme le souhaitait Gregory Clerc »*, explique l'héritière. Une telle régularisation pourrait coûter très cher à l'entreprise, de 250 à 450 millions d'euros, selon un expert, qui indique que le groupe, dans le cadre de cette procédure pourrait plaider la bonne foi.

Dans le même temps, le Parquet national financier s'intéresse aux bénéficiaires du groupe et donc aux personnes physiques. Certains membres de la famille ont été entendus, d'autres auraient été placés sur écoute. Selon un cadre, les dividendes versés par le trust singapourien IBBF aux cinq branches de la famille Castel seraient passés de 30 à 150 millions d'euros sur les derniers exercices. Les Castel qui résident en France touchent-ils leur part ou la laissent-ils bien au chaud dans leurs holdings à l'étranger ? Au total, la facture fiscale pour le groupe et ses actionnaires familiaux pourrait dépasser le milliard. De quoi déstabiliser l'édifice et susciter des convoitises. ■

Denis Olivennes se penche sur l'avenir d'Editis

Déjà président, l'essayiste devient directeur général du géant de l'édition, racheté par Daniel Kretinsky. En jeu, la réduction des pertes et un risque de position dominante avec Fnac Darty.

Bruno Levy/*Challenges*

Denis Olivennes à la librairie Tschann, à Paris, en novembre 2023. Le patron d'Editis devra affronter la colère des syndicats sur les réductions de coûts.

Nouvelle déflagration dans le monde de moins en moins feutré de l'édition française. Denis Olivennes, jusqu'alors président du groupe Editis, en prend également la direction générale, en remplacement de Catherine Lucet, qui rejoint le conseil d'administration. Le numéro deux de l'édition française ne fait aucun commentaire sur cette nomination, annoncée le 23 janvier. Mais celle-ci résonne comme une mesure d'urgence dans cette maison rachetée à Vivendi en 2023 par Czech Media Invest (CMI), le pôle médias de Daniel Kretinsky. Encouragé par Denis Olivennes, l'homme d'affaires tchèque s'était lancé dans l'édition en faisant toute confiance à son proche conseiller, essayiste et mordu de littérature. Le patron français l'admettait lui-même en 2024 : *« C'est un investissement pas comme les autres »*, pour un industriel habitué à des rendements deux à trois fois supérieurs à ceux du livre. Mais ce rachat était aussi un acte « *citoyen* », une manière pour Kretinsky de prouver son attachement à la France.

« Publier mieux »

Deux ans plus tard, cet achat de cœur a-t-il donné satisfaction à son propriétaire ? Difficile à savoir : l'entreprise ne publie plus ses comptes depuis son rachat. *« Nous n'en avons pas l'obligation*, affirme Dalila Zein, la directrice financière du groupe. *Vivons heureux, vivons cachés. »* Mais des tendances se dessinent. Après un décrochage en 2023, le groupe aurait remonté la pente dès 2024, selon *La Lettre*, avec un résultat opérationnel courant de 24 millions d'euros et un chiffre d'affaires de 773 millions d'euros, en légère croissance. *« Ce n'est même pas ce qu'on faisait sous Vivendi*, glisse un ancien. *Les bonnes années, nous étions plus proches de 50 millions d'euros de résultat. »* Et en 2021, Editis affichait 856 millions de chiffre d'affaires.

Les résultats du pôle Education ont connu une période de creux, en l'absence de réforme des manuels scolaires pour les collégiens de sixième et cinquième. L'entrée en vigueur de nouveaux programmes à la dernière rentrée a mis fin à ce cycle funeste pour le pôle scolaire d'Editis. En littérature générale, depuis deux ans, le groupe a ralenti son rythme de publication, avec l'objectif de *« publier moins, mais mieux »*. Denis Olivennes s'était en effet engagé à réduire les pertes sur ce segment. Mais les syndicats craignent que cette politique de réduction des coûts n'ait des conséquences sur l'emploi. En décembre dernier, un plan de départs massif a été annoncé par CMI, également propriétaire des journaux *Elle*, *Marianne* ou *Franc Tireur*.

Libraires inquiets

Les syndicats s'interrogent aussi sur l'OPA lancée le 25 janvier par Daniel Kretinsky sur Fnac Darty, dont il possède déjà 28,5%. L'opération n'a pas été notifiée à la Commission européenne, a appris *Challenges*. Mais elle pourrait être scrutée par les libraires, inquiets de voir le numéro deux de l'édition tricolore passer entre les mains du leader national de la vente de livres. Ils craignent que ce rachat ne donne au Tchèque une position dominante sur ce marché. *« Editis aurait toutes les informations sur ses concurrents à sa disposition »*, s'alarme Guillaume Husson, délégué général du Syndicat de la librairie française. Un dossier brûlant pour Denis Olivennes.

David Pargamin

COMPTES FRAGILES

773 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024.

24 millions de résultat opérationnel courant.

4,3 millions de pertes dans les maisons de littérature générale.

SOURCE : LA LETTRE.

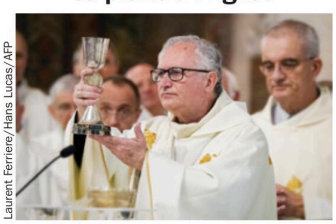
Indiscrétions

Bompard est transparent, moins sur son salaire

Capture YT

Le PDG de Carrefour, **Alexandre Bompard,** a osé l'interview fleuve de près de 2 heures pour la chaîne star de YouTube, Legend (Guillaume Pley). Il s'y est livré sur le tennis, ses enfants, François Pinault… Transparence totale ? Pas vraiment. Car sur son salaire, il a simplement indiqué qu'il touchait *« 1,5 million d'euros, puis des objectifs variables »*. Sans préciser qu'en 2024, la somme a atteint 7,2 millions, et n'a été votée que par 61% des actionnaires.

L'évêque Nahmias apporte sa pierre à l'Eglise


Laurent Ferriere/Hans Lucas/AFP

Aux portes d'Eurodisney, en Seine-et-Marne, deux nouvelles églises vont voir le jour : Sainte-Bathilde, à Chelles, et Saint-Colomban, à Serris, ainsi qu'un groupe scolaire sous contrat. L'évêque de Meaux, **Jean-Yves Nahmias,** a réussi à convaincre 600 donateurs pour ces trois projets distincts, au coût total d'une soixantaine de millions d'euros, jusqu'à même organiser un road show aux Etats-Unis. Disney n'a pas donné un centime, mais Isabelle d'Ornano (Sisley) a versé son obole.

Menegaux tient sa ligne de conduite européenne

Joel Saget/AFP

Florent Menegaux, le président de Michelin, est signataire de la tribune sur la préférence européenne, publiée le 2 février dans *Les Echos* avec 1145 dirigeants. Il y est dit que *« chaque fois que l'argent public européen est utilisé, celui-ci doit contribuer à la production et aux emplois européens »*. Récemment, l'industriel a remboursé 4,3 millions d'euros de crédit d'impôt pour acheter des machines finalement envoyées dans ses usines à l'étranger.

Alstom revient sur de bons rails avec le TGV M

Malgré les retards du train nouvelle génération, l'industriel doit gérer l'afflux de commandes de la SNCF et ses rivaux. Qui en font une arme de conquête.

Laurent Grandguillot/Réa

Nouveau TGV M, à la gare de Lyon, à Paris, en mars 2025. Ces trains circuleront sur l'axe Paris-Lyon-Marseille.

Henri Poupart-Lafarge ne sera pas sur la photo : celle de l'inauguration du TGV M, le train à grande vitesse de cinquième génération commandé par la SNCF dont le lancement commercial, prévu début 2026 – après deux ans de retard – a été décalé au 1er juillet. A cette date, le patron d'Alstom aura cédé sa place à Martin Sion (ArianeGroup). Aux commandes du deuxième constructeur ferroviaire mondial depuis dix ans, le polytechnicien, qui a perdu l'an dernier sa casquette de président, après une déconfiture boursière, doit se retirer le 31 mars. Il n'en dira rien, mais regrettera certainement de rater les festivités.

Car si les TGV ne représentent que 5% des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires générés par la branche matériel roulant d'Alstom, ils restent indubitablement le symbole du savoir-faire du groupe. En France, et désormais aussi à l'étranger. L'histoire a donné tort à ceux qui, au tournant du siècle, jugeaient que le TGV était trop cher et trop « français » pour s'exporter. Aux Etats-Unis, la compagnie Amtrak vient de mettre en service le premier TGV pendulaire à un étage entre Boston et Washington. Au Maroc, le constructeur a décroché une commande de 18 Avelia Horizon (pour 1 milliard d'euros), le même modèle duplex que celui commandé par la

SNCF, qui doivent être prêts à rouler pour le Mondial de foot de 2030. La même année, Richard Branson veut pouvoir concurrencer Eurostar sous la Manche : le milliardaire britannique a signé une lettre d'intention pour acquérir une dizaine d'Avelia à un niveau. *« Il s'intéresse au modèle à deux niveaux, mais nous sommes déjà au taquet »*, glisse le constructeur. Car il lui faut aussi livrer les 30 unités duplex (plus les 20 en option) commandées par la filiale de la SNCF sous la Manche pour 2031.

Bar « cathédrale »

Or pas question de continuer à prendre du retard. En France, le TGV dit « du futur » devait être l'étendard technologique des JO 2024 de Paris… *« Le TGV M est issu d'un partenariat avec l'ingénierie de la SNCF*, rappelle Henri Poupart-Lafarge. *La compagnie nationale ne veut pas de train standard, elle veut le sien, avec ses équipements, ses technologies, ses services à bord, ce qui se comprend. Construire un train de cinquième génération qui va durer plus de trente ans est un défi immense*, poursuit le patron. *Même si nous avons certainement des progrès à faire en matière d'ingénierie, les phases de développement pour une telle innovation sont longues, comme le sont les différentes étapes de tests ou de certifications. »* Exemple : les InOui qui circuleront entre Paris, Lyon et Marseille seront dotés d'un bar « cathédrale », sur deux niveaux, qui a nécessité un développement particulier. Au total, on compte près de 13 000 spécifications sur le TGV M.

Côté SNCF, l'heure n'est d'ailleurs plus vraiment aux récriminations. Le 19 janvier, la filiale Voyageurs, en charge de la grande vitesse, a annoncé la validation d'une nouvelle commande de près de 600 millions d'euros pour 15 rames supplémentaires que la compagnie veut déployer à partir de 2029 entre les grandes métropoles françaises et Bruxelles. *« C'est notre arme de conquête en Europe et la manière dont nous allons répondre à la concurrence en France*, expliquait son PDG Christophe Fanichet, en marge des vœux de la SNCF le 20 janvier. Au total, le carnet de commandes pour l'opérateur historique s'élève à 160 TGV M et 5 milliards d'euros. *« Même s'ils sont plus chers (entre 30 et 40 millions selon les options), c'est l'arme par excellence pour optimiser les coûts*, conforte ce spécialiste du rail. *Capable d'embarquer 740 places dans une rame, soit 20% de plus que les modèles précédents, le TGV M permet aussi de réduire les frais de maintenance de 30%. »*

De quoi séduire les rivaux de la SNCF, comme Velvet, la compagnie française privée soutenue par le fonds Antin Infrastructure Partners. Cette dernière veut se lancer sur les lignes à grande vitesse du Sud-Ouest dès 2028, et a commandé 12 rames Avelia Horizon pour 850 millions d'euros. Fait nouveau : Alstom assurera également la maintenance des TGV dans l'atelier de Marcheprime (Gironde), en cours de construction, géré en partenariat avec Lisea, le gestionnaire de la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux.

ALSTOM LOCOMOTIVE INDUSTRIELLE

18,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024-2025, dont 9,5 milliards d'euros pour le matériel roulant.

20 milliards de commandes sur les neuf derniers mois.

100,3 milliards en carnet de commandes au 31 décembre.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

1 000 embauches

Reste à suivre la cadence dans les usines. Alstom a décidé de tripler ses capacités de production grâce à un investissement de 150 millions d'euros et l'embauche de 1 000 personnes en France cette année. *« Nous avons complètement changé de modèle »*, explique Henri Poupart-Lafarge. Les lignes de chaudronnerie et d'assemblage du site de La Rochelle vont être doublées. Une ligne supplémentaire va être lancée à Valenciennes, où il s'agit de sortir 2,5 Avelia Horizon par mois d'ici deux ans, contre 1 aujourd'hui. Une véritable *« course contre la montre »*, assure le patron. A la SNCF, où la branche TGV devrait une nouvelle fois afficher de jolis bénéfices en 2025 lors de la publication des résultats en février, on attend les TGV M de pied ferme : 4 en juillet prochain, 8 en septembre, 13 en décembre et, à partir de 2027, une livraison de 15 trains par an, a rappelé Christophe Fanichet. Henri Poupart-Lafarge, lui, voguera vers d'autres horizons. **Pauline Damour**

Bonne semaine

Christel Bories retourne à la mine

Bruno Levy/*Challenges*

La présidente d'Eramet a été rappelée aux commandes opérationnelles du groupe minier, dont elle avait été PDG durant plus de huit ans. Son successeur à la direction générale, Paulo Castellari, arrivé en 2025, ayant été remercié pour « divergences ». Cependant, elle a précisé que ce remplacement n'était que *« pour une période intérimaire »*.

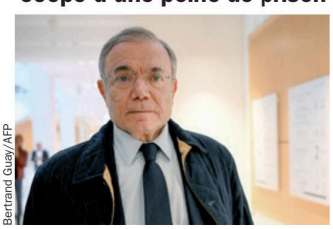
Stefano Fulchir fait le buzz grâce à Macron

Alex Martin/AFP

Le PDG de la société italienne iVision Tech voit les ventes de ses lunettes de soleil de la marque Henry Jullien s'envoler depuis que le président les a arborées à Davos. Elles sont d'ailleurs en vente à 659 euros sur la boutique en ligne de l'Elysée. Pourtant, il ne reste plus qu'une dizaine de salariés à Lons-le-Saunier (Jura) pour les fabriquer.

Mauvaise semaine

Jean-Charles Naouri écope d'une peine de prison



Bertrand Guay/AFP

L'ancien PDG et ex-propriétaire du groupe Casino est condamné à quatre années de prison, dont une ferme, pour « corruption privée active » et « manipulation de cours en bande organisée par diffusion d'informations fausses ou trompeuses ». Casino, qu'il a dirigé pendant vingt ans, écope d'une amende de 20 millions d'euros. L'ex-PDG annonce vouloir faire appel.

Le carnet

En partenariat avec

nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

Sophie de Nadaillac, 53 ans, HEC, DESS de fiscalité de l'entreprise de l'université Paris-Dauphine, est nommée présidente de **Lazard Frères Gestion**. En 2024, elle était devenue directrice générale déléguée du groupe.

Manuel Marielle, 53 ans, master en administration des entreprises, master spécialisé en gestion des achats, sera directeur général de **Renault Trucks France** à compter du 1er mai.

Charlotte Bernin, 39 ans, EMLV, Audencia Business School, devient directrice générale des marchés EMEA de **Club Med**. A ce titre, elle intègre le comité de direction générale.

Jean-Sébastien Leoni, 55 ans, MBA au Babson College (Etats-Unis), expert-comptable diplômé, commissaire aux comptes, est promu directeur général délégué de **NGE**. En 2012, il était devenu directeur général adjoint.

David Thibault, 53 ans, master en finance de TBS Education, rejoint **DomusVi** en qualité de directeur administratif et financier et membre du comité exécutif France. Depuis 2022, il était directeur administratif et financier de Securitas France.

Guillaume Aricique/SP

Karen Virapin, 45 ans, DESS en ressources humaines, est promue directrice générale déléguée d'**Air Caraïbes**. Elle y assumait jusqu'à présent les fonctions de DRH.

Nicolas Chevrier, 44 ans, master en management de l'emlyon Business School, prend la direction commerciale et marketing de **Verallia France**. A ce titre, il entre au comité de direction France.

Laurent Gasse, 55 ans, DESS et doctorat en droit social, EMBA de l'Essec, est le nouveau DRH de **Parts Holding Europe**. A ce titre, il siège au comité exécutif.

Joris Issartel, 49 ans, DUT en techniques de commercialisation, entre au comité de direction France de **FM Logistic** en qualité de directeur commercial. Précédemment, il a évolué chez Dell et Ceva Logistics.

Mediawan s'offre un rôle en or à Hollywood et sur Netflix

En rachetant North Road, le studio français se renforce sur les marchés anglophones. Et devient le premier fournisseur de contenus sur la plateforme de streaming.

2025 Netflix

Cameron Diaz et Jamie Foxx dans *Back In Action*. Séries, films et télé-réalité… North Road possède un catalogue très diversifié.

A l'heure des grands chambardements dans l'univers de la production audiovisuelle, le français Mediawan se lance à l'assaut de Hollywood. L'opération n'a rien de comparable avec le mégadeal en cours entre Warner Bros. Discovery et Netflix. Mais en mettant la main sur le groupe indépendant North Road, le studio parisien se donne les moyens d'exister face à ces mastodontes en voie de consolidation. Et renforce, par la même occasion, sa position de leader européen dans la production indépendante. Aucun chiffre n'est communiqué sur le montant, mais il s'agit du plus gros rachat de Mediawan depuis sa fondation il y a dix ans par Pierre-Antoine Capton, Xavier Niel et Matthieu Pigasse. Payé en grande partie en actions, il valoriserait North Road entre 800 millions et 1 milliard de dollars, selon le *New York Times*.

« Cela nous permet de dégager plus de volume et de capacité à répondre aux demandes sur le marché américain », explique Guillaume Izabel, directeur général délégué de Mediawan en charge de la stratégie. Le rapprochement, qui devrait être bouclé d'ici deux ou trois mois, donnera naissance à un ensemble de 100 sociétés qui représentant un volume de production annuel de 2 milliards d'euros dans une quinzaine de pays. Un deal *« important sans être transformant »*, précise le dirigeant de Mediawan. La France et l'Allemagne restent les deux premiers marchés du groupe qui, après le rachat, en 2022, de Plan B, la société de production de Brad Pitt, renforce son empreinte outre-Atlantique. Si plusieurs de ses créations comme *HPI* ou *Dix pour cent* y sont en cours d'adaptation, les équipes des deux sociétés devraient rapidement développer de nouveaux formats, facilement transposables sur leurs différents marchés, à l'instar de *Love is Blind*, une émission de flux créée par North Road qui cartonne sur Netflix.

Grâce à son mariage avec le studio de Los Angeles, le français devient d'ailleurs le premier fournisseur de contenus mondial pour la plateforme de streaming. Notamment dans les émissions de flux, la grande force de North Road. Créée en 2022 par Peter Chernin, 72 ans, une légende du cinéma américain, la compagnie californienne possède un catalogue très diversifié, avec des émissions de télé-réalité, mais aussi des films à succès, tels la trilogie *La Planète des singes* ou *Back in Action*, et des séries comme *Chief of War*, diffusée sur Canal+, et *See*, sur Apple TV. *« Nous avons la volonté d'être pertinent sur tous les genres »*, ajoute Guillaume Izabel. Et dans toutes les langues. Bien positionné à destination des publics français, germanique et hispanique, Mediawan va renforcer sa présence sur les territoires en langue anglaise. *« Il est temps qu'une entreprise de contenus d'envergure mondiale, leader dans toutes les zones géographiques, maximise le potentiel de ce nouveau paysage »*, lance Peter Chernin. Et aille défier les titans. C'est la magie du cinéma. **G. F.**

Mahema Productions

“Pierre Lannier porte le marché des montres made in France”

***Pierre Burgun** dirige depuis 2004 cette entreprise fondée en 1977 par ses parents, Béatrice et Jean-Paul Burgun. Il a relocalisé sa production et veut développer le haut de gamme tricolore.*

Challenges. Pierre Lannier célébrera ses 50 ans l'an prochain. Comment cette marque a-t-elle vu le jour ?

Pierre Burgun. Mes parents ont lancé leur propre entreprise d'horlogerie en 1977 alors que les montres digitales à quartz venaient d'émerger. Ils ont commencé depuis leur domicile, puis se sont installés dans un atelier à Ernolsheim-lès-Saverne, en Alsace.

Comment avez-vous rejoint la marque familiale ?

Après avoir été diplômé de Reims Management School (devenue Neoma), j'ai créé la filiale américaine de Pierre Lannier. Puis j'ai rejoint l'Allemagne en intégrant la marque de luxe Davidoff. En 1992, j'ai pris la direction commerciale de la société horlogère. Pendant vingt ans, j'ai travaillé aux côtés de mon père, avant d'en reprendre la direction en 2004.

La vidéo sur Challenges.fr

Propos recueillis par Laure Croiset

Qu'avez-vous mis en place pour développer l'activité ?

Il n'y a pas eu de grand chamboulement. Nous avons surtout travaillé sur l'export et les collections, notamment en ajoutant un catalogue pour hommes.

Quelle est votre gamme de produits ?

Elle évolue entre 100 et 300 euros, avec 250 références et 80 nouveaux modèles chaque année. Pierre Lannier est un fabricant de qualité accessible et notre différence se joue sur notre créativité.

Quel est votre modèle de distribution ?

Nous sommes une marque de détaillants, distribuée auprès d'un réseau de 1 500 horlogers et bijoutiers. Notre site marchand pèse 5 % de notre activité et sa croissance est aujourd'hui de 15 %.

Vous avez commencé par produire vos montres à Madagascar…

Nous y avons effectivement installé notre usine dans les années 2000. Cela nous a permis de contrôler nos coûts. Dans le même temps, nous avions maintenu 20 % de notre production en France.

Vous avez choisi de relocaliser dans l'Hexagone. Pourquoi ?

C'est une valeur ajoutée de produire ici, surtout pour l'étranger. Nous avons fait évoluer notre collection avec des montres automatiques à plus de 150 euros et réorganisé la production de notre atelier alsacien. L'an dernier, celle-ci est montée à 90 %, contre 10 % à Madagascar. Avec 350 000 unités créées chaque année, nous sommes le premier fabricant français de montres.

En 2024, vous êtes allé plus loin en lançant 1977, votre griffe 100 % made in France.

C'est notre marque haut de gamme, certifiée Origine France Garantie, avec 17 modèles conçus et assemblés dans l'Hexagone à moins de 2 000 euros. Nous voulons lancer un mouvement français, sachant que seulement 2 % des montres vendues chez nous y sont fabriquées. Ce marché pèse 400 millions d'euros, contre 22 milliards pour la Suisse.

Etes-vous rentable ?

Oui, notre rentabilité oscille entre 1 % et 3 %, avec un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros l'an dernier. Nous réalisons 20 % de notre activité à l'export à travers 50 pays.

Comment vous projetez-vous ?

Nous souhaitons continuer à développer l'export, avec un objectif de 50 % d'ici cinq ans. Et faire de 1977 une marque premium indépendante de Pierre Lannier. ■

UN PARTENARIAT
Montefiore INVESTMENT

Dans les secrets d'un réseau de délits d'initiés XXL

Trois financiers français et suisse sont jugés à Paris pour avoir profité d'un tuyau confidentiel sur le rachat d'Airgas par Air liquide en 2015. Un dossier tentaculaire, qui révèle des pratiques dignes du narcotrafic.

« *Enorme, là j'ai une érection, là il faut que je baise.* » Ce 17 novembre 2015, un financier franco-suisse se réjouit en termes fleuris de toucher le gros lot en spéculant sur l'action Airgas, cotée à New York. Il a acquis ses produits financiers juste avant l'annonce du rachat de la société par Air liquide. Seul problème : le téléphone prépayé de son interlocuteur, à l'origine du tuyau, est écouté par la police. Ces échanges accablants sont au cœur d'une affaire de délits d'initiés à répétition. Avec, à la clé, des dizaines de millions d'euros de gains. Si les deux hommes ont déjà plaidé coupable, trois membres du réseau devaient encore être jugés à Paris, devant le tribunal correctionnel, à partir du 4 février. C'est l'un des volets de ce dossier tentaculaire de réseaux d'initiés. Le premier du genre à donner lieu à un procès. Un vrai test pour la justice, alors que ces affaires prennent de l'ampleur *(lire encadré ci-dessous)*.

Flash-back. Sur le banc des accusés, Lucien Selce est depuis longtemps dans le viseur de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Cet ancien banquier de 63 ans a déjà fait l'objet d'enquêtes qui n'ont pas abouti. La procédure actuelle, quant à elle, remonte à début 2014. L'AMF détecte des opérations suspectes sur une série de titres, dont Peugeot, Lafarge ou Nexans. Elle alerte le Parquet national financier (PNF), qui ouvre une information judiciaire.

Le « coiffeur » et le « cow-boy »

Au côté de Lucien Selce, un quadra diplômé de l'Essec, Alexis Kuperfis, apparaît sur les radars : il a gagné 20 millions en spéculant sur le titre Alstom, avant le rachat de la branche énergie par General Electric. Les deux financiers se côtoient à Genève et en Corse. Leur spécialité : les « CFD » *(Contract for difference)*, des produits risqués qui parient sur l'évolution du cours d'un actif, sans le détenir. En novembre, avec un autre trader, ils achètent des CFD sur le pétrolier français CGG. Peu après, Bloomberg révèle que cette société a refusé une offre du rival Technip. Le cours bondit de 23%. Ils empochent 8,9 millions d'euros.

Lucien Selce et Alexis Kuperfis se côtoient à Genève et en Corse. En pariant via un produit risqué, le « CFD », sur CGG, ils empochent 8,9 millions d'euros.

En épluchant leurs échanges téléphoniques, l'AMF découvre que Lucien Selce a parlé, avant les premiers ordres, avec un autre ami, Thomas Seligman. Ce néophyte de la finance – surnommé « le coiffeur » car il dirige des salons – est en contact avec un banquier de la Société générale. Les deux hommes sont placés sur écoute et pris la main dans le sac. Par une indiscrétion d'une collègue, le banquier a appris que la Société générale était mandatée pour financer le rachat d'Airgas. L'offre se ferait à un prix supérieur de 40% au cours du moment. Il transmet le tuyau au « coiffeur », qui le répercute à trois traders dont Lucien Selce, qu'il appelle *« mon lapin »*. Ce dernier prévient un quatrième larron, désigné comme le « cow-boy », Alexis Kuperfis selon les enquêteurs. Ils achètent tous des CFD sur Airgas et récoltent 21 millions.

En 2016, les policiers perquisitionnent la Société générale. Le banquier passe aux aveux : il a transmis des informations sur Airgas et CGG, la banque étant aussi conseil de Technip. Le PNF ouvre une enquête

Une criminalité financière de plus en plus organisée

C'est une *« menace majeure pour l'intégrité de notre place boursière »*. Auditionnée au Sénat l'an passé, la patronne de l'Autorité des marchés financiers (AMF), Marie-Anne Barbat-Layani, alertait sur cette nouvelle criminalité organisée. On est loin du délit d'initié opportuniste commis par des salariés sur le titre de leur société. Il s'agit de réseaux structurés qui obtiennent illégalement des informations confidentielles, de manière répétée, sur divers titres cotés. Pour cela, ils peuvent faire appel à des pirates informatiques. Aux Etats-Unis, des hackers ukrainiens s'étaient procuré des projets de communiqués, stockés sur des sites spécialisés, et avaient même infiltré les serveurs de la SEC, l'AMF américaine, pour s'emparer de rapports financiers. Ils peuvent aussi corrompre des banquiers ou des communicants, comme dans l'affaire Airgas/CGG. Des connexions sont observées entre ces criminels en col blanc et les grands escrocs (fraude carbone, arnaques au président…) ou les narcotrafiquants, qui veulent réinvestir leurs profits illicites sur les marchés. Ces réseaux posent un vrai défi à la justice et aux services de police. *« La brigade financière parisienne, qui était en pointe, a subi de nombreux départs et une crise des vocations,* regrette un policier. *L'expertise est désormais concentrée à l'AMF. »* Un projet de loi, en discussion à l'Assemblée nationale, pourrait permettre à ses agents d'intervenir dans les enquêtes pénales. ■

Pascal Sittler/Réa

pour chacun des titres. Le volet CGG est plus complexe, car Alexis Kuperfis et Lucien Selce sont suspectés d'avoir eu d'autres informations via un ancien de Merrill Lynch, Samy Khouadja. Une communicante de Brunswick, conseil de Technip, a avoué l'avoir tuyauté, pour 20 000 euros, sur la tentative de rachat. Selon les écoutes, Selce et Kuperfis auraient ensuite prévenu Bloomberg pour faire grimper le cours et encaisser leurs gains. Mais les investigations sont gelées en 2018, car les accusés contestent le droit de l'AMF à éplucher leurs factures téléphoniques, jusque devant la Cour de justice européenne. Il faut attendre fin 2024 pour que leurs demandes soient rejetées.

Siège de l'Autorité des marchés financiers (AMF), à Paris (IIe). Le régulateur français du secteur traque depuis 2014 l'un des suspects, pour d'autres opérations litigieuses sur Peugeot, Lafarge ou Nexans.

Volet américain

Les juges d'instruction peuvent alors boucler le volet Airgas. Lucien Selce réfute tout délit d'initiés. Et Alexis Kuperfis a contesté être le « cow-boy » et assuré que les ordres d'achat avaient été décidés par son gestionnaire de fortune. Tous deux sont aussi renvoyés devant le tribunal. Leurs avocats n'ont pas souhaité faire de commentaires. Thomas Seligman, qui a touché 950 000 euros, a préféré plaider coupable mi-janvier, regrettant avoir *« plongé dans cette spirale infernale du jeu »*. Il a avoué avoir relayé, dès 2008, des *« rumeurs »* d'acquisitions. Lors de son audience, la procureure a dénoncé *« une façon facile de faire beaucoup d'argent »* et l'existence d'un *« réseau structuré »*, utilisant des téléphones prépayés sous de faux noms, comme les narcotrafiquants, et *« des intermédiaires pour permettre aux traders de se déconnecter de la source de l'information »*.

L'issue du procès Airgas conditionne le devenir des autres volets de l'affaire. Dans celui sur CGG, Lucien Selce est mis en examen pour délit d'initié tout comme Samy Khouadja, aussi dans le viseur de la justice américaine. Selon le procureur du Massachusetts, il aurait participé à un autre réseau de 2016 à 2024, aux côtés de financiers allemands, singapouriens et chinois. L'enquête du FBI montre qu'il aurait corrompu des banquiers et autres « *insiders* » pour obtenir des informations sur divers titres (Gemalto, Ingenico…). Exilé à Dubai, Khouadja fait l'objet d'un mandat d'arrêt. Quant à Alexis Kuperfis, il n'est, pour l'instant, pas mis en examen dans le dossier CGG.

Des millions en caution

En revanche, dans une autre affaire, il est accusé d'avoir corrompu un banquier de BNP Paribas pour obtenir des informations sur des programmes d'achats et ventes d'obligations du Trésor. Il a dû verser 4,9 millions d'euros de caution en attendant l'issue des procédures. Lucien Selce, lui, s'est acquitté de 7,7 millions. Qui s'ajoutent aux 6,6 millions confisqués dans une autre affaire de détournement de fonds liée à la vente d'un domaine viticole varois. Avec son associé Michel Coencas, ex-président du club de foot de Valenciennes, Lucien Selce a été condamné, fin 2024, par la Cour d'appel d'Aix-en-Provence, qui lui a infligé deux ans de prison avec sursis. **David Bensoussan**

Michel Cymes

Succès viral

Devenu chirurgien presque par hasard, le médecin préféré des Français enchaîne les projets. Télévision, livres, théâtre… Cet hyperactif potache exploite à fond sa notoriété, au service de la santé publique.

Par Adrien Schwyter

« *En réalité, soigner les âmes ou soigner les fesses, c'est pareil.* » Dans la salle, les retraités sont tous venus voir le docteur : ils rient de bon cœur de la pièce de boulevard. C'est un soir de décembre presque habituel au théâtre Saint-Georges, à Paris. Sur scène, l'humour potache du comédien tenant le rôle principal fait des ravages. Derrière son comptoir, Michel Cymes, en tablier, campe un restaurateur face à des docteurs discutant des limites du secret médical. « *On m'avait prévenu qu'à partir de la 30e représentation, je prendrai du plaisir. Et c'est vrai, je me suis détendu et je kiffe vraiment.* » Cette pièce, c'est sa dernière fierté. Prolongée jusqu'en mai, *Secret(s) médical* se jouera ensuite en province à l'automne 2026. « *J'avais peur que Michel s'ennuie vite du théâtre,* raconte son ami Patrice Romedenne, rédacteur en chef à France Info avec qui il a écrit la pièce. *Le problème des hyperactifs, c'est qu'il leur faut toujours un nouveau projet.* »

Diagnostiqué sur le tard, Michel Cymes, 68 ans, médecin de formation et célèbre animateur, souffrirait donc du trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH). « *Je le suis,* confirme l'intéressé. *Pour moi, être concentré une heure et demie, c'est une véritable épreuve.* » Démonstration : « *Plusieurs fois, quand je présentais* Le Magazine de la santé, *j'étais physiquement là, mais psychologiquement ailleurs.* » Il vient de publier un livre sur le sujet chez Albin Michel, *Heureux comme des TDAH !*. Un nouveau best-seller à son actif ? Son emploi du temps ressemble plus à celui d'un entrepreneur survolté qu'à celui d'un préretraité. Il est au théâtre, du jeudi au dimanche avec une double dose le samedi. Le reste du temps, il navigue en scooter électrique entre sa chaîne de télévision, Mieux, à Boulogne-Billancourt, sur laquelle il anime une émission, le tournage d'un téléfilm et les réunions de rédaction du magazine bimestriel *Dr.Good !*, qui exploite son image.

CARRIÈRE GÉNÉRALISTE

14 mai 1957
Naît à Paris.

1993
Chroniques médicales sur France Info.

1998
Le Journal de la santé sur la Cinquième.

2015
Parution d'*Hippocrate aux enfers* (éd. Stock).

2025
Lancement de la chaîne de télévision Mieux.

2025-2026
Joue *Secret(s) médical* au théâtre.

Collection personnelle

Portrait
Michel Cymes dans les studios de Mieux, à Boulogne-Billancourt, le 13 janvier, photographié par Stéphane Lagoutte/Myop pour Challenges.

Seule boussole immuable pour le titi parisien qui a grandi entre la Goutte-d'Or (XVIIIe) et Saint-Cloud, les mardis et mercredis soir doivent rester libres. « *Au théâtre, ils voulaient rajouter les mercredis,* confie-t-il. *J'ai regardé le calendrier du PSG, et j'ai dit que je ne pouvais pas.* »

Fan de football, Michel Cymes a joué enfant au Red Star, comme ailier droit. Abonné au Parc des princes depuis vingt ans, il était à Munich fin mai 2025 pour le sacre des Parisiens en finale de Ligue des champions, avec son frère Franck et l'animateur Nagui, dont il est proche. Impossible de passer à côté de cette passion dans son bureau, où son siège est aux couleurs bleu et rouge du club. Au mur, on retrouve aussi un autographe encadré de Tony Estanguet, le président du Comité d'organisation des jeux Olympiques 2024. Le médecin a accompagné les Jeux de Paris en tant qu'ambassadeur. Une consécration pour cet adepte de vélo qui a grimpé le mont Ventoux. « *Michel avait le bon profil pour cette mission : il est toujours orienté vers les solutions, il n'y a pas de fatalité pour lui,* s'émerveille Marie Barsacq, ex-ministre des Sports devenue son amie. *Il l'avait déjà démontré quand il fallait convaincre les syndicats dans les écoles à propos des trente minutes de sport par jour.* »

La préparation des Jeux lui a permis de rencontrer François Hollande. L'occasion pour le docteur de se fixer un défi : pousser le président de la République d'alors à atteindre 6 000 pas par jour. « *Il a essayé de me convaincre qu'il fallait marcher plus, mais pas au sens voulu par Emmanuel Macron bien sûr* », s'en amuse l'ex-locataire de l'Elysée. Une amitié s'est formée, au point que c'est François Hollande qui a remis à Michel Cymes sa Légion d'honneur, au Mémorial de la Shoah à Paris. Les deux grands-parents du médecin, juif ashkénaze, sont morts en ▶▶▶

La fièvre médiatique de Michel Cymes

Boyan Topaloff/AFP

Le 17 avril 2002, avec Marina Carrère d'Encausse dans les studios de France 5 à Issy-les-Moulineaux. La carrière de Michel Cymes a décollé grâce au *Journal de la santé,* qu'ils animent tous les deux.

En 2014, avec Adriana Karembeu, sur France 2. Pour l'ex-mannequin, avec qui il présente *Les Pouvoirs extraordinaires du corps humain,* le duo fonctionne car il est *«simple et sincère».*

Philippe Doignon/Sipa

▶▶▶ déportation à Auschwitz. *« Il n'a pas une approche victimaire de cet épisode*, explique Jacques Fredj, directeur du Mémorial. *Il est pudique sur son histoire, mais ce choix de lieu pour sa Légion d'honneur, reconnaissance de la République, ce n'est pas anodin pour lui. »* Pour un de ses amis, il a pu, un temps, ressentir une forme de culpabilité : *« Comment ce pays qui a aidé à déporter ses grands-pères peut-il le choisir comme personnalité préférée des Français ? »* Car les succès se sont enchaînés. C'est bien simple, quand on parle des livres qu'il a écrits, le présentateur n'a plus aucune idée de leur nombre. *« Celui dont je suis le plus fier, c'est* Hippocrate aux enfers, *sur les médecins nazis. Après m'être rendu à Auschwitz, je me suis dit :* "Il faut profiter de ma notoriété pour expliquer ce qui s'est passé." *Je pensais qu'il n'intéresserait que quelques médecins. »* Le livre a été un best-seller, traduit en plusieurs langues, vendu à 250 000 exemplaires.

L'image du docteur le plus célèbre de l'Hexagone a été exploitée sous toutes les formes. Et c'est toujours en famille que ce père de trois enfants prend ses décisions. Il faut souvent convaincre Franck, son frère, avant de proposer des projets à Michel Cymes. *« J'ai toujours voulu me rapprocher de lui*, explique son petit frère, qui s'est occupé de sujets de diversification à France Télévisions. *Michel fait énormément confiance aux gens, mais il peut être naïf. Qui mieux que moi pouvait protéger ses intérêts ? »* En plus de la télévision, du théâtre et des livres, le docteur s'est lancé dans les conférences sponsorisées par une mutuelle partout en France, autour de thèmes de prévention santé. Puis *Dr.Good !* est né en 2017. Après avoir cédé une licence au groupe Reworld, le magazine a été racheté par Webedia. Puis édité par Prisma. Entre la vente de ses participations dans une société de production de télévision lors de son rachat par TF1, pour 1,5 million d'euros, et plus de 5 millions obtenus lors de l'acquisition de sa société de diversification par Webedia, le sexagénaire était devenu millionnaire selon *Capital. « Michel est toujours demeuré fidèle au service public*, défend son frère. *Bien sûr, il a eu des opportunités pour gagner plus d'argent ailleurs. »*

En quelques années, Michel Cymes s'est imposé comme la figure rassurante sur les questions de santé, mais à en croire ses proches, il serait presque de-

Ce qu'ils disent de lui

François Hollande, ancien président : *« Nous avions passé une soirée très amusante chez le chef des jardiniers du château de Versailles. Michel Cymes avait raconté des histoires très drôles. C'est un bon conteur. »*

Marina Carrère d'Encausse, coprésentatrice du *Magazine de la Santé* : *« Ce n'est pas un fou de littérature, mais il joue très bien et j'aimerais le voir interpréter le texte d'un auteur. »*

Christophe Brun, ami et coauteur de la pièce de théâtre *Secret(s) médical* : *« On lui a proposé plusieurs fois le ministère de la Santé, mais cela ne l'intéresse pas. »*

Franck Papazian, cofondateur de la chaîne Mieux : *« Passionné par son métier, son objectif est de vulgariser les enjeux de santé. Il a réussi à se forger une image de sympathie et d'expertise. »*

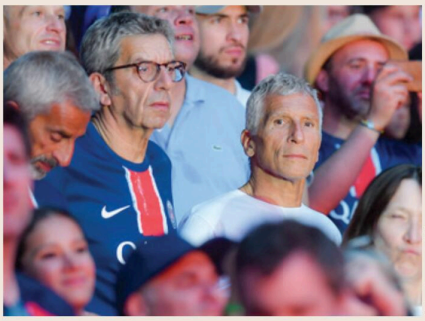
Sylvie Delassus, éditrice de plusieurs de ses livres chez Albin Michel : *« Il est très fidèle en amitié. Sa pièce de théâtre est un énorme succès car il se débrouille très bien comme acteur. »*

Laurence Ferrari, sa meilleure amie, présentatrice sur CNews : *« Il donne une impression de facilité alors que c'est un gros bosseur. Il est très angoissé, ultra-exigeant et place la barre très haut. Pour contrer le stress, il en rajoute dans la désinvolture. »*

Stéphane Lagoutte/*Challenges*

Voisin/Phanie via AFP

Le 6 janvier 2021, à la maison médicale d'Aulnay-sous-Bois. Malgré son mea-culpa, beaucoup reprochent encore au docteur de s'être trompé en qualifiant le Covid de *« maladie virale comme on en a tous les ans »*.



John Spencer/Sipa

Le 31 mai 2025, avec Nagui, pour le match PSG-Inter Milan à Munich. Fan du club parisien, abonné au Parc des Princes depuis vingt ans, il a aussi joué enfant au Red Star, comme ailier droit.

Philippe Lavieille/LP/MaxPPP

Le 17 juin 2025, sur la scène du théâtre Saint-Georges, à Paris. Derrière son comptoir, le médecin campe un restaurateur et déploie tout son humour potache face à des docteurs discutant des limites du secret médical.

venu médecin malgré lui. Son meilleur ami d'enfance avait envie de faire médecine, alors il l'a suivi. Si le premier est devenu stomatologue, le deuxième a été chirurgien avec une spécialité ORL. Très vite, l'aspirant docteur a réfléchi à devenir journaliste. Lors des trajets en voiture entre son internat, à Chartres, et Paris, le jeune Michel Cymes écoute la radio, ce qui lui donne envie d'enregistrer des chroniques. *« Je m'étais chronométré pour qu'elles durent deux minutes »*, se souvient-il. Les cassettes envoyées à Autoroute FM resteront lettres mortes. C'est à Europe 2 qu'il débute, en écrivant des chroniques santé pour les journalistes. Puis il en remplace un, malade, au début des années 1990. Sa carrière s'accélère à France Info. *« J'ai eu une chance folle, c'était une telle vitrine*, s'enthousiasme-t-il. *Ma chronique passait douze fois par jour avec toutes les rediffusions. »* Mais c'est grâce au *Journal de la santé*, en 1998 sur la Cinquième, devenu ensuite *Le Magazine de la santé* sur France 5, que le succès arrive. *« Cela a marché car personne ne s'adressait directement au téléspectateur à l'époque*, analyse Christian Gerin, producteur de l'émission. *Et le jeu entre le médecin carabin et Marina Carrère d'Encausse en bourgeoise plus coincée fonctionnait bien. »*

Au fil des années, l'émission, qui durait à l'origine six minutes, s'est allongée jusqu'à près de quatre-vingt-dix minutes. *« On s'amusait beaucoup en travaillant*, se souvient Marina Carrère d'Encausse. *Nous étions complémentaires : je suis très angoissée donc j'avais besoin de beaucoup de préparation avant l'antenne. Lui, il avait une grande confiance en moi et savait mieux improviser. »* Plus tard, le docteur s'est lancé avec Adriana Karembeu dans la présentation d'une nouvelle émission, *Les Pouvoirs extraordinaires du corps humain*, sur France 2. *« Michel, je ne le connaissais pas*, se souvient l'ex-mannequin. *Cela a très bien fonctionné, car il aime les femmes, il est simple et sincère. Il ne se prend pas la tête. Je peux lui confier tous mes secrets. »*

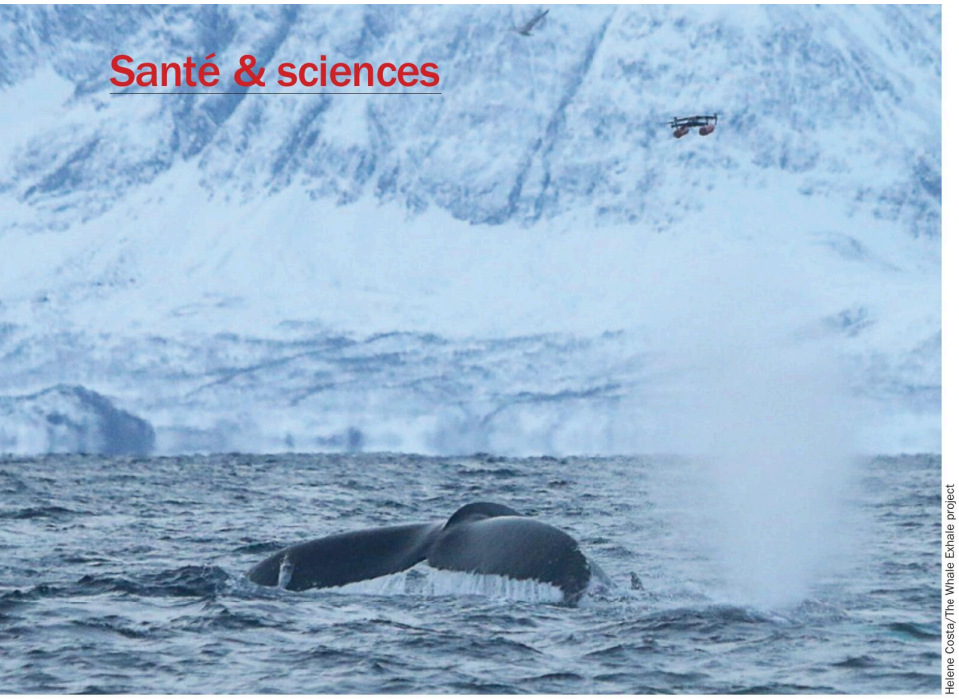
IL AIME

Les magasins de bricolage.
Cuisiner.
Le PSG.
Le bateau.

IL N'AIME PAS

La nourriture asiatique.
Etre en retard.
Les antivax.
Les critiques.

Ces succès médiatiques lui valent aussi quelques retours de bâton. Au tout début de l'épidémie de coronavirus, le 10 mars 2020, sur le plateau de *Quotidien*, il déclare que le Covid-19 est *« une maladie virale comme on en a tous les ans »*. Peu importe qu'il ait fait très rapidement son mea-culpa, beaucoup lui reprochent encore aujourd'hui de s'être trompé. *« Il a voulu rassurer la population*, le défend l'ex-ministre de la Santé, Olivier Véran, qui anime une émission sur Mieux. *Il n'a pas prôné un traitement inefficace, et dès que les connaissances ont changé, il ne s'est pas entêté. »* Face à la polémique, sa meilleure amie, Laurence Ferrari, présentatrice sur CNews, l'avait aidé à relativiser : *« La notoriété, c'est un manteau qu'on enfile et qu'on ne quitte jamais. Elle va de pair avec les critiques. Quand tu es en haut de l'arbre, cela souffle plus fort. »* Mais face à certaines critiques, Michel Cymes a réagi : en mai dernier, il a porté plainte pour injures contre Cyril Hanouna, qui l'avait qualifié d'abruti. Contacté, le présentateur ironise sur *« celui qui a arrêté la médecine depuis le Covid. Moi qui voulais l'appeler car j'avais une petite grippette »*. Ce dernier est bien informé : le docteur préféré des Français n'exerce plus à l'hôpital Pompidou, à Paris, depuis trois ans. Ses amis réfléchissent désormais à ce qui pourrait encore le motiver. Certains l'imaginent se lancer dans la musique. Joueur de saxophone, il enregistre parfois des reprises avec ses copains. Dans sa pièce de théâtre, un indice n'est pas passé inaperçu : Michel Cymes est le premier à entrer en scène, en fredonnant une chanson de Julio Iglesias, *Je n'ai pas changé*. ■



Hélène Costa/The Whale Exhale project

Baleine dans l'Arctique. Les drones, sur lesquels sont fixées quatre boîtes de Petri, volent 0,5 à 3 mètres au-dessus des cétacés.

Des drones prélèvent de l'haleine de baleines

Des échantillons d'air expiré par des mammifères marins permettent de surveiller leur santé sans stress ni blessure.

Etudier l'état de santé des cétacés sans interférer avec leur comportement naturel et leurs migrations ? C'est le défi relevé par une équipe internationale de chercheurs en biologie marine. Dans la revue *BMC Veterinary Research*, les scientifiques rapportent avoir déployé des drones grand public – DJI Mavic 2 Pro – sur lesquels ils avaient fixé quatre boîtes de Petri stériles et deux flotteurs. Dans l'Atlantique Nord-Est, les chercheurs ont ainsi parcouru, entre 2016 et 2025, les routes migratoires de trois espèces de cétacés : les baleines à bosse, les cachalots et les rorquals communs. Ils ont fait voler leurs drones au-dessus de l'évent (leur narine) des cétacés, entre 0,5 et 3 mètres d'altitude, pour collecter les gouttelettes expirées. « *L'échantillonnage du souffle par drone est une véritable révolution*, s'enthousiasme le professeur Terence Dawson, coauteur de l'étude. *Il nous permet de surveiller les agents pathogènes chez les baleines vivantes sans stress ni blessure, et nous apporte des informations cruciales sur les maladies dans les écosystèmes arctiques en pleine mutation.* »

En l'occurrence, ces expérimentations ont permis de recueillir 76 échantillons de souffle dans lesquels les biologistes ont pu déceler la présence de morbillivirus, un virus hautement pathogène. Au-delà des inquiétudes soulevées quant aux risques d'épidémies, ce résultat montre qu'il est désormais possible d'assurer une surveillance à long terme et à moindres frais des groupes de mammifères marins. ■

L'allaitement réduit le risque de cancer du sein

Des cellules immunitaires liées à la production de lait maternel protègent pendant des décennies.

Au sein du centre anticancer Peter MacCallum en Australie, une équipe a découvert pourquoi le fait d'avoir des enfants et de les allaiter réduisait le risque à long terme de cancer du sein chez la femme. Outre des facteurs hormonaux déjà décrits, les scientifiques ont mis en évidence le rôle joué par la production de lait maternel. Celle-ci est assurée par le développement lors de la grossesse d'un tissu mammaire spécialisé, ensuite remodelé et résorbé par des cellules immunitaires.

Leur étude publiée dans *Nature* montre que ces cellules persistent dans le tissu. « *Les femmes qui ont allaité possèdent davantage de ces cellules immunitaires spécialisées, qui "vivent" dans le tissu mammaire pendant des décennies après l'accouchement*, explique la professeure Sherene Loi, qui a dirigé ces travaux. *Ces cellules agissent comme des gardiens locaux, prêts à attaquer les cellules anormales susceptibles de se transformer en cancer.* » C'est particulièrement le cas d'un type agressif de tumeur appelé cancer du sein triple négatif. ■

Plainpicture

La production de lait est assurée par un tissu mammaire ensuite résorbé par des cellules immunitaires.

L'origine des voix que crée la schizophrénie

VHB/Science Photo Library/AFP

Symptôme majeur de la schizophrénie, les hallucinations auditives seraient bien le résultat d'une perception erronée des malades de leur propre discours intérieur. Cette hypothèse formulée il y a cinquante ans a été confirmée par une étude s'appuyant sur l'imagerie cérébrale pour observer l'activité neuronale de patients pendant qu'ils entendaient ces voix.

Des offrandes celtiques en or

N. Gebhard/Archaeology Baselland

Datées du IIIe siècle avant notre ère, deux pièces d'or découvertes en Suisse comptent parmi les plus anciennes monnaies celtiques connues. Inspirées des statères émis sous le règne de Philippe II de Macédoine, elles présentent la tête du dieu grec Apollon côté face et un char côté pile. Elles auraient été déposées dans une tourbière sacrée en guise d'offrandes votives, selon les archéologues du canton de Bâle.

197

C'est le nombre d'enfants conçus à partir d'un sperme cancérogène, révèle une enquête de médias européens. La semence, issue de la banque danoise European Sperm Bank, utilisée pour ces procréations médicalement assistées entre 2006 et 2023, provenait d'un porteur sain d'une grave anomalie génétique : une mutation jamais décrite augmentant significativement le risque de cancer.

Rubrique réalisée avec la rédaction de SCIENCES ET AVENIR
sciencesetavenir.fr

B. Delessard/*Challenges*

La veille de
GILLES FONTAINE
Rédacteur en chef à Challenges

L'Europe glisse tranquillement vers un hiver numérique

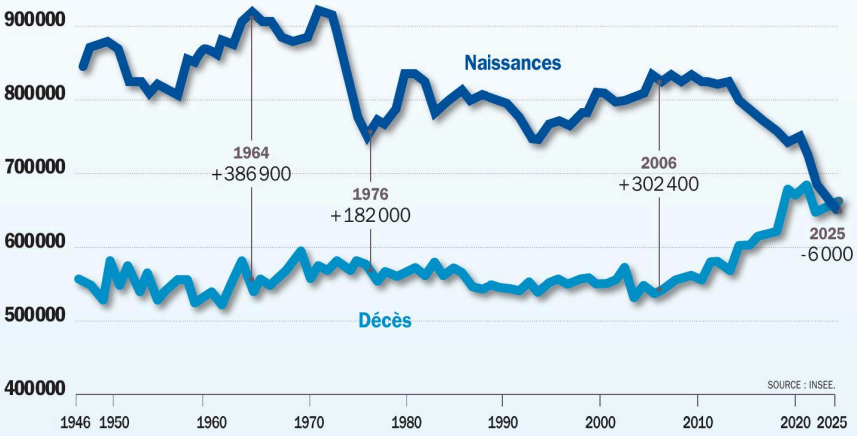
Un grand moment de gêne. C'était en juin dernier, devant une commission sénatoriale, à Paris. Deux dirigeants de Microsoft étaient auditionnés sur le thème générique de la commande publique. Et tout allait pour le mieux jusqu'à ce qu'un sénateur pose la question qui tue : *« en cas d'injonction fondée des autorités américaines »* de transmettre de la donnée appartenant à des entreprises, administrations ou citoyens européens, hébergés en Europe, que faites-vous ? *« Si on est obligé de la donner, on la donnera »*, répond, un peu embarrassé, le directeur des affaires publiques et juridiques de Microsoft France, Anton Carniaux. Nul doute que des responsables de Google, Amazon ou IBM, autres grands pourvoyeurs de cloud, auraient répondu de la même manière, contraints par l'extraterritorialité des lois américaines. Cette séquence s'est déroulée il y a près de huit mois. Entre-temps, les relations transatlantiques ont dégénéré, Washington a changé quatre fois d'avis sur la manière dont pourrait se régler le conflit en Ukraine et Donald Trump a fait comprendre à ses alliés de l'Otan qu'il était prêt à tout pour mettre la main sur le Groenland. Selon un sondage Eurobazooka publié par *Le Grand Continent*, les Européens voient désormais une guerre ouverte avec les Etats-Unis comme étant plus probable qu'avec la Chine : 21% contre 11%. Et le discours surréaliste du président américain à Davos n'a rien fait pour rassurer, au contraire. *The Wall Street Journal* s'est récemment intéressé au sujet dans un article au titre évocateur, « L'Europe se prépare au pire : les Etats-Unis bloquent l'accès à la technologie ». Car la prochaine tocade de Donald Trump pourrait être bien plus dévastatrice que des augmentations de tarifs douaniers. Quelle serait la réaction des géants de la tech si leur président exigeait le blocage des

Capture Public Sénat

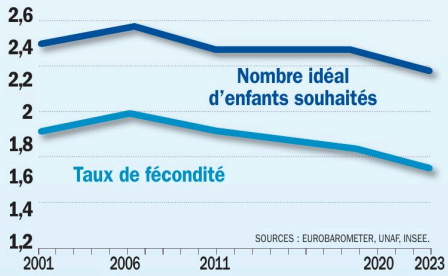
Anton Carniaux et Pierre Lagarde (Microsoft), le 10 juin 2025 au Sénat. *«Si on est obligé»* de fournir de la donnée aux autorités américaines, *«on la donnera»*, ont-ils admis.

Européens aux centres de données et aux applications de messageries électroniques opérés par des sociétés américaines ? *« On les bloquera »*, répondraient probablement les responsables juridiques de ces grands groupes, plongeant l'Europe entière dans une sorte d'hiver numérique dont elle aurait du mal à se remettre.
Les dirigeants politiques prennent peu à peu la mesure de cette dépendance technologique européenne. C'est un bon début, mais rien n'est fait pour tenter de résoudre cette addiction toxique. Rares sont les voix à s'élever pour exiger un changement radical de comportement et une utilisation systématique de solutions européennes pourtant présentes sur le marché. Au cours d'une récente conférence, l'ancien commissaire européen Thierry Breton, interdit de séjour aux Etats-Unis pour avoir trop combattu la suprématie des Gafam, s'est livré à une expérience. Aux participants dans la salle, il a demandé quelles applications d'intelligence artificielle étaient installées sur leur smartphone. Aucun n'a répondu Le Chat, celle du français Mistral, pourtant très efficace. Un mélange de paresse et d'ignorance. La souveraineté technologique se gagnera aussi par des actes concrets du quotidien. ■

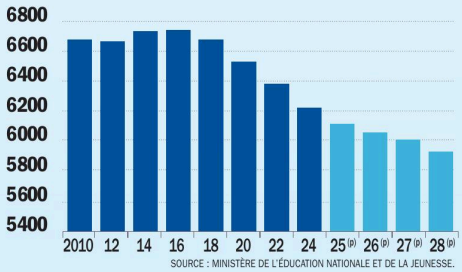
Solde naturel naissance-décès



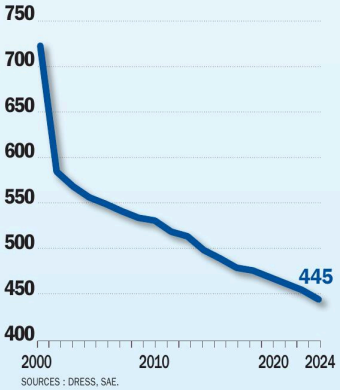
Nombre idéal moyen d'enfants souhaités par femme par rapport au taux de fécondité



Nombre d'élèves en maternelle et en primaire (en milliers)



Nombre de maternités en France



22 %

C'est la part de la population française âgée d'au moins 65 ans, **soit presque autant que celle des moins de 20 ans.**

SOURCE : INSEE, AU 1ER JANVIER 2026.

4 cotisants pour 1 retraité en 1960.

1,4 cotisant pour 1 retraité en 2070.

SOURCE : COR.

2,2 millions

Ce sera le nombre de personnes âgées dépendantes en 2050, soit le **double d'aujourd'hui.**

SOURCE : RAPPORT LIBAULT.

16 pour 1

C'est le nombre d'écoles qui ferment **pour une ouverture d'Ephad.**

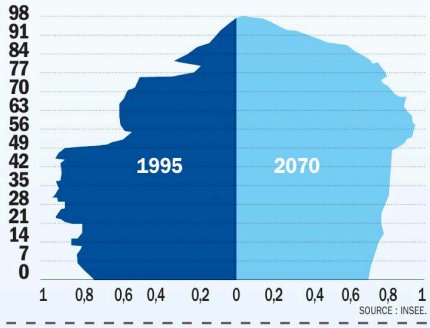
SOURCE : MAXIME SBAIHI, *LES BALANÇOIRES VIDES*.

4% ♀ **des femmes** — **6%** ♂ **des hommes**

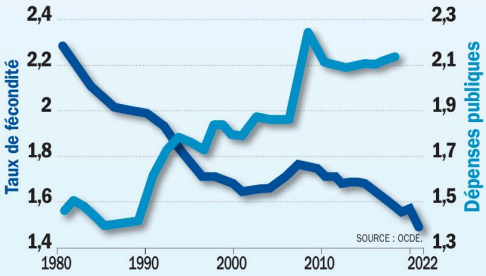
ne veulent pas d'enfants.

SOURCE : INED.

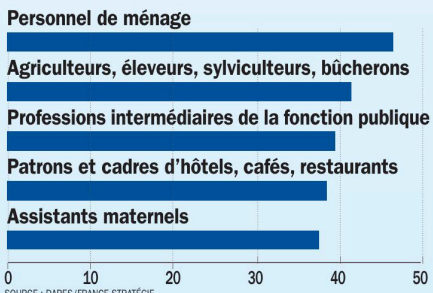
Pyramide des âges
(en années et millions de personnes)



Taux de fécondité et dépenses publiques de prestations familiales dans l'OCDE (en %)



Métiers avec les plus importants taux de départ en fin de carrière d'ici à 2030 (en % de l'effectif total)



Photomontage : Shutterstock

Démographie

DU DÉNI AU DÉFI

Après avoir été longtemps épargnée, la France est rattrapée par le vieillissement de sa population. Si certains refusent encore d'affronter la réalité, les premières solutions émergent pour éviter l'inéluctable déclin.

Un Paris-Lyon en TGV avec l'assurance de ne pas être dérangé par les pleurs et les braillements de bambins. C'est la promesse d'Optimum Plus, la nouvelle offre de la SNCF pour businessman en mal de concentration ! Mais face aux tonnerres de réactions fustigeant une société capable de mettre au ban ses enfants, l'entreprise publique a corrigé le tir en acceptant les plus de 12 ans. Et Jean Castex, le PDG de la SNCF, a tenu à préciser que *« les enfants sont les bienvenus dans nos trains »* sans pour autant remettre en cause son nouveau dispositif. Alors que la France traverse la plus grande crise démographique depuis 1945, avec un solde naturel négatif – il y a plus de décès que de naissances – et que son taux de fécondité – autour de 1,56 enfant par femme – est au point le plus bas depuis la Première Guerre mondiale, une certaine forme de déni semble persister.

Le projet de loi de finances 2026 n'a-t-il pas fait la part belle aux retraités, avec une indexation totale des retraites sur l'inflation et le maintien des 10% d'abattement pour « frais d'emplois », au détriment de la jeunesse, avec notamment le décalage de la valorisation des allocations familiales de 14 à 18 ans ? Même le nouveau congé de naissance, qui offre un ou deux mois de pause à chaque parent, est reporté de six mois, pour application au 1er juillet. *« C'est un Budget gérontocratique,* dénonce François Villeroy de Galhau, le gouverneur de la Banque de France. *Nous faisons systématiquement le choix des seniors plutôt que celui des jeunes. »* Il faut dire que les parlementaires savent bien où se situe aujourd'hui leur vivier électoral : la population des plus de 60 ans pèse déjà plus de 20% de la population totale et en représentera le tiers dans dix ans. La Cour des comptes est formelle : *« Les dépenses liées au vieillissement représentaient 45% des dépenses publiques de la France en 2023, alors que celles liées à la natalité (éducation et politique familiale) ne pesaient que 12,8%. »*

Bouleversement structurel

Mais au-delà de ces incidences budgétaires, c'est bien à un phénomène structurel qu'est confronté notre pays. A l'instar du bouleversement climatique, cette crise démographique a des répercussions sur tous les pans de notre société. *« La France est-elle en train de connaître une japonisation de son économie ? »* interroge Maxime Sbaihi, dans son livre *Les Balançoires vides* ▶▶▶

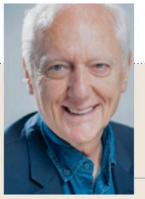
▶▶▶ *(lire p. 58)*. L'économiste a calculé que la dénatalité et le vieillissement de la population devraient réduire de 8% en moyenne le PIB par habitant des pays de l'OCDE dans les trois prochaines décennies. Notre Sécurité sociale a été bâtie sur le double postulat que la jeunesse serait toujours majoritaire et la pyramide des âges toujours pyramidale. Ce qui n'est déjà plus le cas. Pour un Ehpad qui ouvre, 16 écoles ferment; et les filières sous tension, faute de main-d'œuvre, se multiplient.

Volonté politique

Mais il y a encore quelques raisons d'espérer. D'abord parce que le désir d'enfants en France reste bien supérieur à celui de nos voisins. Et que les principaux obstacles à la natalité (logement, mode de garde, politique familiale) pourraient être levés avec un minimum de volonté politique *(lire p. 62)*. Emmanuel Macron a lancé dès 2024 un plan de *« réarmement démographique »*, avec notamment un volet de lutte contre l'infertilité. Alors que le pouvoir d'achat immobilier s'est effondré *(voir p. 62)* et que les ménages ont perdu environ 25 mètres carrés en quinze ans, le gouvernement vient de présenter un plan de relance pour le logement avec la volonté de construire 2 millions de logements d'ici à 2030.

La mission d'information parlementaire sur la baisse de la natalité, qui devrait rendre ses conclusions dans les tout prochains jours, devrait, elle, proposer un prêt à taux zéro pour chaque naissance, pour un coût estimé à 200 millions d'euros par an, et une forme d'incitation fiscale pour pousser les promoteurs à construire des logements familiaux, moins rentables que les petites surfaces. Surtout, cette instance veut remettre à plat l'ensemble de la politique familiale et *« remplacer les allocations familiales devenues illisibles par un seul versement familial universel dès le premier enfant de 250 euros par mois, pour un coût quasiment à périmètre constant entre 30 à 40 milliards d'euros »*, révèle le rapporteur, le député (Horizons) Jérémie Patrier Leitus. Un sujet qui devrait surtout s'inviter assez vite dans la campagne présidentielle.

Thiébault Dromard



Bruno Delessard/Challenges

L'éditorial de
NICOLAS DOMENACH

La tranquillité des cimetières

« S'il est acquis que le peuple français ne se reproduit pas, alors la France ne peut plus rien être qu'une lumière qui s'éteint. » Ainsi discourait Charles de Gaulle en mars 1945. Sous les applaudissements du Parti communiste alors partisan enthousiaste d'une politique nataliste, *« afin de redresser la France »*. Le général n'hésitait pas à *« appeler à la vie les 12 millions de beaux bébés qu'il faut à la France en dix ans! »* On ne sait jusqu'à quel point son rôle fut décisif dans le baby-boom qui suivit la Libération. Mais il eut en tout cas plus d'impact que son lointain successeur Emmanuel Macron dont l'injonction au *« réarmement démographique »* n'a pas empêché un krach des naissances. L'an dernier, pour la première fois depuis 1945, on s'est incliné devant plus de tombeaux que de berceaux. Ce qui provoque un électrochoc politique dont on n'a pas encore mesuré toute l'ampleur. Cet effondrement de la démographie ne provoque pas – pas encore – des propositions et autocritiques.

La révolution doit être globale si l'on veut s'arracher au baby krach. Ce qui implique d'abord de renoncer à la priorité accordée aux plus âgés.

Encore un peu de notre fierté nationale qui s'évanouit puisque nous faisions jusqu'à présent plus d'enfants que nos voisins européens. Et nous voilà aussi stériles qu'eux, avec en prime un pessimisme national qui atteint des sommets. Terrible fin de règne macroniste pourtant commencé dans l'optimisme. Mais le temps des remises en cause arrive.

En matière démographique, certains dirigeants ont commencé de s'arracher au déni. Le choc cette fois est incontournable et secoue la droite comme la gauche. Le débat présidentiel à venir va confronter des points de vue qui s'élaborent dans les groupes de travail enfin à l'œuvre. Plus question par exemple d'ignorer que le président François Hollande s'est égaré en rabotant le quotient familial. Ce ne sont certes pas les aides publiques qui font la décision d'enfanter; mais leur diminution contribue à décourager. Quant à la droite, sa prétendue priorité accordée à la famille n'a pas empêché la baisse du désir d'enfant, y compris dans son électorat. Les experts désormais écoutés travaillent depuis longtemps sur ce qu'ils appellent le *« multifactoriel »*, avec une interrogation essentielle : les femmes désirent un enfant plus qu'elles n'en engendrent, mais qu'est-ce donc qui décourage?

Le constat initial est largement partagé : redresser notre natalité est indispensable à notre croissance, à notre vitalité, à notre puissance, à notre bonheur de vivre et d'entreprendre, au-delà même de l'équilibre de nos retraites. A part les écologistes malthusiens, le consensus existe. Mais qui sera prêt aux efforts colossaux à entreprendre, efforts que chacun connaît, et d'abord le logement? Un jeune couple disposant d'un revenu médian a perdu 25 mètres carrés en dix ans, soit l'équivalent de deux chambres d'enfants. Ensuite, qu'en est-il de l'amélioration des structures d'accueil pour les tout-petits ? Enfin, il faudrait aller plus loin par une politique fiscale et des dispositions spécifiques au travail. La révolution à accomplir ne peut être que globale, et à long terme, si l'on veut s'arracher au baby krach. Voilà qui implique d'abord de renoncer à la priorité accordée aux plus âgés, qui certes votent plus que leurs cadets et à qui on croit faire plaisir en installant la politique du « no kids » dans les restaurants, les hôtels, les transports. Halte à la tranquillité des cimetières. ■

HENRI SECULA ACHÈTE

Henri Secula

RECHERCHE ÉGALEMENT

Toutes autres antiquités
et brocantes
de la cave au grenier.

VASES GALLÉ,
DAUM, LALIQUE, ...

PIANOS DROITS,
OU PIANOS À QUEUE,
SAXOPHONES,
VIOLONS, ...

SACS À MAINS
ET FOULARDS
DE MARQUES

PIÈCES
DE MONNAIE

MONTRES
ROLEX,
CARTIER,
OMEGA,
LIP, ...

HORLOGES

PENDULES

SCULPTURES EN
BRONZE, MARBRE,
RÉGULE, ...

VASE
CHINOIS

ARMES ANCIENNES
ET OBJETS MILITAIRES

MANTEAUX

TOUTES
ARGENTERIES

LIVRES ANCIENS
ET CONTEMPORAINS

VINS, ALCOOLS
ET CHAMPAGNES
ANCIENS

OBJETS ASIATIQUES :
VASES, ASSIETTES, JADES,
BOUDDHAS, IVOIRES,
TABLEAUX, ...

MOBILIERS
DE TOUTE ÉPOQUE

BRIQUETS

BIJOUX ANCIENS ET
CONTEMPORAINS

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération

N'hésitez pas à nous contacter pour tous renseignements. Déplacements réguliers et gratuits sur toute la France.

06 34 59 59 78 - henri.antiquite@gmail.com

MAXIME SBAIHI,
économiste, directeur stratégique du Club Landoy

“En temps de crises, l’enfant est une variable d’ajustement”

L’auteur des Balançoires vides *détaille les causes de la chute de la natalité en France. Pour inverser la tendance, il avance des pistes, notamment en termes de politiques familiales, de transmission et de logement.*

Challenges. Peut-on dire qu’il y a une spécificité à la crise démographique en France ?

Maxime Sbaihi. Il y a eu une exception française. Avant 2010, nous étions *le* pays résistant à la baisse de la natalité, avec 2 enfants par femme en moyenne ; les naissances étaient en hausse depuis 1994, au point que les délégations étrangères faisaient la queue devant le ministère de la Famille pour trouver l’inspiration. Mais à partir de 2010, il y a eu une cassure dans tous les pays riches, que certains économistes relient à la crise financière. En France, elle a inversé la tendance, et dans les autres pays, cela a accéléré un phénomène déjà bien installé. Sur le papier, nous avons le modèle parfait pour faire des enfants. Notre politique familiale est parmi les plus généreuses au monde. Nous avons aussi des mœurs libérales : 66 % des enfants naissent hors mariage. Par ailleurs, nous figurons parmi les pays les plus avancés en terme d’égalité hommes-femmes. Enfin, nous disposons d’une éducation gratuite à partir de l’âge de 3 ans. Très peu de pays peuvent se prévaloir de cocher autant de cases. Et pourtant, nous avons perdu 25 % de naissances en quinze ans.

Quelles sont les principales causes de ce déclin ?

Il y a énormément de raisons. Les sociologues mettront notamment en avant la fragilisation du couple, la hausse du célibat, la multiplication des sites de rencontre et leur « paradoxe du choix ». Pour ma part, je m’intéresse surtout aux raisons économiques trop souvent évacuées. Il existe trois obstacles majeurs sur les quinze dernières années. Le premier est immobilier. Dans nos grandes villes, un jeune actif a perdu en moyenne 25 mètres carrés habitables depuis 2000, soit l’équivalent de deux chambres d’enfants. Le deuxième, c’est la crise des modes de garde pourtant indispensables au bon équilibre de la vie professionnelle et personnelle. Or nous avons perdu 25 % des effectifs d’assistantes maternelles depuis 2010 en raison de départs massifs à la retraite. Troisième frein : la compression du niveau de vie des actifs, confrontés à une succession de crises majeures. Pour la première fois dans l’histoire de la France, le niveau de vie des actifs est rattrapé par celui des retraités.

> ***« Les Français qui ont encore les moyens et l’espace pour faire des enfants ne sont plus en âge d’en avoir ! »***

Ceux qui ont encore les moyens et l’espace pour faire des enfants ne sont plus en âge d’en avoir ! Dans les années 1970, on pouvait doubler son niveau de vie en quinze ans de travail, aujourd’hui, il en faut 80 ! Parce que la croissance s’est effondrée, mais aussi parce que la solidarité intergénérationnelle pèse de plus en plus sur les salaires : 28 % du salaire brut est sacrifié aux retraites. Aujourd’hui, l’enfant devient une variable d’ajustement de toutes ces crises.

Quels sont les risques à court et moyen terme ?

Le plus gros, largement passé sous silence, est celui du piège de la basse fécondité, à savoir un taux de fécondité trop bas, trop longtemps. Un vrai cercle vicieux car moins d’enfants aujourd’hui, c’est moins de futurs parents demain. Sociologiquement les petites familles avec peu d’enfants deviennent la nouvelle norme sociale.

Mais la France n’y est pas encore…

Non, pas encore, mais elle s’en rapproche. Le Japon, la Corée et l’Italie y sont déjà. Sortir de ce piège est quasiment impossible. Dans l’Hexagone, on constate déjà des éléments tangibles inquiétants : notre système éducatif a fermé 6 000 établissements scolaires depuis 2010 car nous avons perdu un demi-million d’écoliers. Notre modèle social est fragilisé par une pyramide des âges qui s’est largement déformée. Les générations ne se renouvellent plus, et les plus de 60 ans sont majoritaires par rapport aux moins de 20 ans. Ce n’est jamais arrivé !

Vous décrivez donc une crise systémique ?

Oui, cela touche tous les pans de notre société : l’école, le modèle social, le travail, l’économie, les territoires. Les démographes finissent par utiliser le même vocabulaire que les climatologues : on assiste à des « changements de régime irréversibles » avec des effets cliquets. Cela peut paraître aussi anxiogène et vertigineux que la crise climatique.

Quentin Houdas pour *Challenges*

Avec la grande transmission du papy-boom, plus de 9 000 milliards d'euros vont être versés d'une génération à une autre. Peut-on espérer un ruissellement jusqu'à la génération en âge d'avoir des enfants ?

Les baby-boomers sont la génération la plus riche de l'histoire : les plus de 60 ans représentent 25 % de la population et détiennent 60 % du patrimoine en France. Mais l'âge des héritiers a augmenté : on héritait à 35 ans en 1945, aujourd'hui, on en bénéficie à plus de 55 ans. De plus en plus de retraités héritent de retraités. Pour donner plus de fluidité au patrimoine, je serais favorable à la suppression de la réserve héréditaire, outil de reproduction sociale qui oblige à transmettre à ses enfants et empêche, par exemple, de sauter une génération.

L'immigration de travail est aussi un recours face à la pénurie de main-d'œuvre, mais comment faire consensus sur ce sujet ?

Le problème en France, c'est que nous n'avons pas de stratégie en la matière. L'immigration zéro est un suicide économique quand on a, comme c'est désormais le cas, un solde naturel négatif. Même Giorgia Meloni en Italie l'a compris en faisant venir 1 million de travailleurs étrangers *(lire p. 66)*. Dans certains territoires, le choix se résumera à un aidant étranger ou un aidant programmé (robot humanoïde). On ne pourra pas faire autrement.

Parmi ces solutions, laquelle est à vos yeux la plus urgente à mener pour tenter au moins de stabiliser la courbe ?

Il n'y a pas de miracle. Mais s'il fallait mettre le poids du corps sur un élément, ce serait sans doute les modes de garde des jeunes enfants pour faire en sorte qu'ils soient abordables, accessibles, avec des horaires adaptés. Le service public de la petite enfance ne tient pas ses promesses. Les grands-parents ont aussi un rôle à jouer sur ce sujet, ils pourraient être davantage sollicités dans ce secteur sous tension pour ne pas avoir à choisir entre carrière et famille. Rappelons-nous que ce sont dans les pays où les femmes travaillent le plus que la fécondité résiste le mieux. **Propos recueillis par Thiébault Dromard** ▶

Parmi les solutions, ne faut-il pas envisager de simplifier et universaliser les allocations familiales ?

Même si les politiques familiales ont une incidence marginale sur la natalité, il ne faut rien négliger. Le problème, c'est qu'elles sont très mal calibrées. On leur a donné trop d'objectifs : réduire les inégalités, favoriser le travail des femmes, lutter contre la pauvreté infantile, soutenir la natalité. C'est trop. Il faut remettre de la lisibilité et cela passe notamment par l'universalité et l'allocation familiale unique dès le premier enfant.

Le logement apparaît aussi comme un frein majeur. De quels leviers dispose-t-on ?

Un récent papier de Benjamin Couillard, de l'université de Toronto, montre que la moitié de la baisse de la fécondité aux Etats-Unis entre 2000 et 2010 peut s'expliquer par l'augmentation des loyers. En France aussi, le logement est devenu un contraceptif involontaire. Les revenus du travail n'ont pas augmenté aussi vite que les prix de l'immobilier. Et il n'y a pas de solution magique. La demande va croître car les ménages vont augmenter en nombre et diminuer en taille en raison des divorces et du vieillissement démographique. Il faut retrouver une rotation dans le logement social pour rajeunir ses occupants, dénormaliser le secteur, réduire les droits de mutation, faciliter la transformation des bureaux en logements et construire plus, mais pas que des studios. Il faut également accepter de construire pour des familles, même si c'est moins rentable.

Retrouvez l'intégralité de cette interview sur **Challenges.fr**

Magasin Picard, à Paris. La distribution s'adapte à la réduction de la taille des ménages, en privilégiant les produits pour une ou deux personnes aux formats familiaux, ce qui fait le succès de l'enseigne de surgelés.

Usine de protections pour adultes Ontex, à Dourges (Pas-de-Calais). Leur volume de vente a bondi de 85% en dix ans en France. Celui des couches pour enfant a perdu plus de 20%.

La grande consommation change de paradigme

Le croisement inédit de la courbe du nombre de décès et de celle du nombre de nouveau-nés en 2025 a été un électrochoc. Avec des répercussions déjà visibles dans certains secteurs, comme l'agrolimentaire, l'hygiène ou les loisirs.

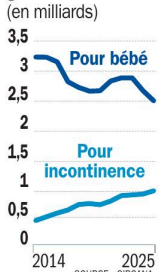
Et si le marché de l'incontinence des seniors doublait celui des couches pour bébé ? Selon les données de l'institut Circana, les volumes de vente de protections pour adultes ont bondi de 85% en dix ans en France *(voir graphique)*, là où celui des couches pour enfant a perdu plus de 20%. Les entreprises s'adaptent. Positionnée jusqu'à présent sur le premier âge, la PME familiale de couches écologiques Love & Green développe ainsi son offre dédiée à l'hygiène féminine et à l'incontinence. Dans le monde de la grande consommation, le croisement de la courbe du nombre de décès et de celle du nombre de nouveau-nés en France en 2025 a été un électrochoc. La baisse des naissances et le vieillissement de la population ne sont plus un horizon mais une réalité, à laquelle il faut s'adapter.

Certaines catégories sont particulièrement touchées. C'est le cas du secteur de la petite enfance. La demande de placement en redressement judiciaire, le 27 janvier, des enseignes Okaidi et Oxybul, le symbolise. Le marché de la puériculture a chuté en valeur de 5% en 2025, quand celui de la mode pour enfants résiste, accusant seulement 1% de baisse entre 2022 et 2025. Le jouet progresse encore, mais le recul des naissances l'impacte déjà, jusqu'à 1,5 point par an.

Pour rester dans la course, l'offensive des fabricants et distributeurs est lancée. Premier levier pour maintenir le cap : jouer sur la profondeur de l'offre. Certains réduisent leurs gammes. *« Nous nous devons de répondre à un besoin clair des parents en proposant des produits de qualité et non plus des produits gadget »*, soutient Guillaume Chapusot, directeur France de la marque américaine Nûby. D'autres, au contraire, élargissent leur offre. Depuis 2024, Vertbaudet a ouvert sa place de marché en ligne à des vendeurs tiers : *« Nous nous sommes diversifiés pour couvrir l'ensemble des besoins de l'enfant, ce qui nous a permis de faire progresser notre chiffre d'affaires en 2025 »*, soutient son dirigeant Mathieu Hamelle. Deuxième levier : miser sur l'innovation. *« Certes, il y a moins d'enfants,*

TENDANCE INVERSÉE

Volume de ventes de couches en grandes surfaces (en milliards)



SOURCE : CIRCANA.

Laurent Grandguillot/Réa - SP - La Montagne/Richard Brunel/MaxPPP

mais les parents allouent plus de ressources sur ce ou ces deux enfants », analyse le démographe Hervé Le Bras. Alors, certains fabricants montent en gamme, comme la marque de poussettes Cybex, qui propose des produits évolutifs et compacts, grâce à un mécanisme de pliage facile, à plus de 1 000 euros.

Du packaging au snacking

Mais bon nombre d'entreprises font un choix bien plus radical : délaisser les enfants pour les adultes. Depuis le confinement, le marché du jouet opère un virage majeur pour changer de cible : jeux de société, cartes stratégiques, jeux de construction… Résultat, de 26% en 2021, les adultes pèsent désormais 36% du marché du jouet en France, selon Circana. De nouveaux formats émergent, comme les magasins King'Dultes, de King Jouet. Même la peluche séduit désormais les adultes. Le fabricant français Doudou et Compagnie a baissé de 20% son offre dédiée au premier âge pour augmenter d'autant ses références sur les adultes. De la crème anti-âge aux plats enrichis en oméga 3 en passant par ceux faciles à mâcher, les seniors, aux poches profondes et qui pèsent désormais plus de 20% de la population française, sont aussi prisés. Coopérative U retravaille ses emballages : la taille de police des recettes a été agrandie, les ouvertures facilitées. Carrefour, de son côté, a installé des bancs dans ses hypermarchés. Surtout, la distribution s'adapte à la réduction de la taille des ménages, en privilégiant les produits pour une ou deux personnes aux formats familiaux. *« Les paquets de pâtes d'un kilo se vendent de moins en moins depuis dix ans »*, explique Emily Mayer, spécialiste de la grande distribution de Circana. *« Le succès de Picard est lié à ce phénomène »*, appuie le consultant Philippe Goetzmann. Philippe Palazzi, directeur général du groupe Casino (Monoprix, Franprix), va plus loin : *« Dans les foyers d'une ou deux personnes, on cuisine de moins en moins*, estime-t-il. *Par conséquent, nous misons beaucoup sur le snacking. »* Alors que la restauration à emporter pèse 10% du chiffre d'affaires de son entreprise, le dirigeant estime qu'elle en représentera la moitié dans dix ans.

Magasin King Jouet de Lempdes (Puy-de-Dôme). En quatre ans, sur le marché français du jouet, le poids des produits pour adultes est passé de 26% à 36%.

Du panier au pressing

Toutefois, pour Cécile Désaunay, directrice d'études au think tank Futuribles, le salut ne viendra pas des produits, mais des services. *« Les personnes âgées cherchent certes les biens matériels, mais aussi de la sociabilité. »* C'est la piste qu'a empruntée Héloïse Lamotte, qui a fondé l'entreprise Mains d'Argent, qui aide chaque mois 1 000 personnes âgées à remplir leur panier dans une vingtaine de supermarchés. *« Quand je faisais mes courses, je voyais des populations en recherche de lien social »*, se souvient-elle.

De même, le groupe Casino veut faire de ses commerces de proximité – prisés par les personnes âgées et les petits foyers – de véritables pôles de services, de La Poste au pressing, en passant par la conciergerie. Un virage qui pourrait être salvateur pour les distributeurs alors que, depuis les années 1970, la croissance de la consommation des ménages a déjà été divisée par quatre et que, dans vingt ans, la population pourrait commencer à diminuer. Selon Philippe Goetzmann, les volumes de ventes alimentaires pourraient même baisser de 10 à 15% en France dans les dix prochaines années. Le défi est immense.

Laure Croiset et Guillaume Echelard

La décrue s'accélère dans les écoles

Des villages aux grandes villes, ce sont sans doute les témoins les plus visibles du baby krach : en dix ans, selon le ministère de l'Education nationale, les écoles publiques ont perdu 271 000 élèves dans les territoires ruraux et 225 000 dans les communes urbaines. A la clé, des fermetures de classes et d'établissements, mais aussi un allègement de la taille des classes. D'ici à 2034, le phénomène devrait s'accélérer, avec 17% d'écoliers en moins dans le premier degré et un effet en cascade à prévoir dans les collèges et lycées. Jusqu'à présent épargnées dans un contexte de pénurie de places, les crèches, surtout privées, commencent à être impactées. *« Pour la première fois à Paris, nous avons perdu 250 familles qui ont été rappelées par les crèches municipales car elles n'avaient pas rempli toutes leurs places à la rentrée 2025. Nous allons rendre deux délégations de service public à la mairie faute de naissances »*, illustre Cédric Dugardin, directeur général de People & Baby. Mais pour Elsa Hervy, déléguée générale de la Fédération française des entreprises de crèches, *« au niveau national, cet effet devrait rester modéré avec les départs massifs à la retraite des assistantes maternelles d'ici dix ans, qui ne seront pas toutes remplacées »*. **M. P.**

Quatre leviers pour faire renaître l'envie de procréer

Redresser la courbe de la natalité ne passe pas forcément par des politiques coûteuses. Soutenir les jeunes parents dans leur vie quotidienne mais aussi professionnelle pourrait s'avérer efficace.

L'action publique peut-elle avoir un impact sur la natalité ? Ce n'est pas prouvé tant les ferments de la fécondité sont intimes et variés. Mais de nombreuses mesures – parfois simples – peuvent favoriser la venue d'un enfant, y compris à l'initiative des entreprises, où vie privée et vie professionnelle s'entremêlent de plus en plus.

ACCOMPAGNER LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE

« Chez Amazon, nous offrons à tous les nouveaux parents un mois supplémentaire de congés payés. » Dans sa dernière publicité, la filiale française du géant de l'e-commerce promeut sa politique d'aide en faveur des familles. Depuis deux ans, tous les salariés – hommes et femmes – du groupe dans l'Hexagone bénéficient aussi d'un accès illimité à la plateforme Maven, qui accompagne les jeunes parents dans les procédures d'adoption ou de traitement contre l'infertilité. De plus en plus d'entreprises se préoccupent du bien-être des parents. *« Maintien du salaire pendant les congés paternité, maternité et d'adoption, soutien financier pour les modes de garde, télétravail adapté aux contraintes de la vie familiale »*, énumère Hubert Pellerin, qui a créé la plateforme Parents on board avec sa sœur Marie. Grâce à leur « Family Score », ils évaluent les sociétés les plus engagées. Parmi elles, le spécialiste du nucléaire Orano, qui prévoit d'embaucher plus de 1 500 personnes cette année, dont 30 % de femmes, y compris pour des métiers techniques. L'accompagnement de la parentalité est un des piliers de son accord sur l'égalité professionnelle signé à l'unanimité des syndicats en 2023. Adaptation des postes et des horaires, salles d'allaitement, mais aussi accompagnement à la procréation médicalement assistée (PMA) et à l'accueil d'un enfant issu d'une gestation pour autrui (GPA)… Le spectre est large. *« Un parent épanoui serait jusqu'à neuf fois plus engagé dans son entreprise*, explique Orano. *A ce titre, le soutien à la parentalité est un levier de performance collective. »*

29,1 ans
C'est l'âge moyen des mères à la naissance de leur premier enfant en 2023 (contre 24 ans en 1974).
SOURCE : INSEE.

BÂTIR DES MAISONS POUR LES FAMILLES NOMBREUSES

« Et si la crise de la natalité était d'abord… une crise du mètre carré… » Récemment, sur sa page LinkedIn, Robin Rivaton, spécialiste de l'immobilier, a développé cette hypothèse à la lumière d'un article publié par l'université de Toronto et titré non sans humour *« Build, baby, build » (Construit, chéri, construit)*, en écho au slogan de campagne de Donald Trump qui invitait à intensifier les forages pétroliers. Selon son auteur, Benjamin Couillard, quand le logement devient trop cher, le nombre des naissances chute. Ainsi, la hausse des loyers aurait fait « disparaître » environ 13 millions d'enfants aux Etats-Unis entre 1990 et 2020, soit 11 % sur la période. Mais si le chercheur canadien plaide pour davantage d'appartements familiaux, Robin Rivaton défend, lui, une relance de la construction de maisons individuelles. *« Pour la classe moyenne qui n'a pas accès au logement social et aux grands appartements de centre-ville, cela reste une aspiration quand la famille s'agrandit*, rappelle-t-il. *De l'habitat groupé sur des petites parcelles avec un jardin qui fait office de salle à manger extérieure. »* Pourtant, avec 88 000 projets de maisons individuelles en 2023, la France a atteint son plus bas niveau depuis cinquante ans. Pourquoi pas, alors, bonifier le prêt à taux zéro en fonction de la taille des familles ?

*Rapport entre le revenu disponible brut et la moyenne des prix immobiliers à l'achat.
SOURCE : HIPPOLYTE D'ALBIS.

MULTIPLIER LES LIEUX DE RENCONTRE

Comment simplifier la politique familiale en vue de créer *« un choc d'attractivité »*, selon l'expression du député Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur de la récente mission d'information sur les causes et les conséquences de la baisse de la natalité en France. Car entre les allocations et les primes, souvent soumises à des barèmes, il faut être expert pour s'y retrouver. *« Le versement d'allocations familiales à partir du deuxième enfant et l'obtention d'une part fiscale entière au troisième sont en décalage avec la réalité sociologique »*, pointe par ailleurs l'économiste Maxime Sbaihi. Aujourd'hui, les familles de trois enfants et plus ne pèsent plus que 16 %, contre 25 % dans les années 1970. *« C'est le premier enfant qui ne vient plus aussi naturellement. »* D'où l'idée d'une

6,4 millions
de ménages touchent en moyenne 1 670 euros par an de prestations familiales.
SOURCE : INSEE.

John Locher/AP/Sipa

Jensen Huang, au CES de Las Vegas, le 5 janvier. ***« Nous avons besoin d'immigrés IA pour nous aider à produire dans les usines et faire toutes les tâches que nous ne voulons pas faire »,*** **déclare le PDG de Nvidia, qui prédit l'arrivée de robots dotés de capacités humaines dès cette année.**

allocation universelle, non conditionnée aux revenus des parents, dès qu'un foyer s'agrandit. Ou, plus originale, celle de multiplier les lieux de rencontre pour lutter contre la baisse de la conjugalité, comme le prône l'économiste Julien Damon. *« On devrait créer les Nuits de la CAF, comme il y avait le bal des catherinettes »*, avance-t-il. Une politique moins onéreuse et peut-être plus efficace.

DÉVELOPPER DES ROBOTS INTELLIGENTS EN RENFORT

Des robots dotés de capacités humaines ? C'est pour bientôt. *« Dès cette année, car je sais à quelle vitesse la technologie progresse »*, a même prédit en janvier Jensen Huang, le PDG du géant américain des microprocesseurs Nvidia, lors de sa keynote au Consumer Electronics Show de Las Vegas. Selon lui, *« nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution industrielle »* avec la convergence de la robotique et de l'intelligence artificielle. Or ces machines autonomes capables de raisonner pourraient compenser à l'avenir le manque de bébés. *« Nous avons besoin d'immigrés IA pour nous aider à produire dans les usines et faire toutes les tâches que nous ne voulons plus faire »*, a lancé Jensen Huang, un brin provocateur. Des androïdes plus faciles à gérer que des travailleurs clandestins… Quoiqu'en France, la conversion n'est pas faite. *« Pendant longtemps, les responsables politiques ont considéré les robots comme destructeurs d'emploi*, rappelle Jacques Dupenloup, directeur de la division Robotics France de Stäubli.

Pourtant, les pays les plus avancés dans ce domaine, à savoir la Chine, le Japon, la Corée du Sud, les Etats-Unis et l'Allemagne, sont ceux qui ont le plus faible taux de chômage. » Or cette robotisation des usines, des laboratoires de recherche, des cabinets d'audit et des administrations permettrait de faire d'immenses gains de productivité. *« Si l'on veut continuer à financer l'Etat providence, cela pourrait être une solution pour équilibrer les comptes sociaux »*, suggère Julien Damon, auteur du livre *Les Batailles de la natalité. Quel « réarmement démographique » ?* (Editions de l'Aube, 2024). La France n'en prend pas le chemin. L'an dernier, les investissements dans la robotique industrielle ont encore reculé de 25%, alors que les pénuries de main-d'œuvre restent élevées dans de nombreux secteurs.

Kira Mitrofanoff ▶

Les aînés répondent présent

Sortie d'école, vacances scolaires, nounou malade… et les grands-parents sont appelés en renfort. Une solidarité qui peut dépasser le cadre familial.

Trônant au milieu de la salle à manger sur sa chaise haute, Gabriel, le museau maculé de yaourt, se frotte les yeux et s'impatiente. *« Tu commences à fatiguer. On va aller faire la sieste »*, propose Roseline d'une voix douce, en tendant les bras au bambin de 14 mois. Ce matin encore, la jeune retraitée ne connaissait ni Gabriel ni ses parents. Roseline est bénévole à l'association SOS Urgence Garde d'Enfants, fondée en 1978 par des grands-mères pour dépanner gratuitement les parents dans une vingtaine de villes (Paris, Angers, Rennes, Lyon…). *« Notre nounou est malade aujourd'hui*, explique la mère de Gabriel. *Heureusement que Roseline a tout de suite pu venir. Je ne sais pas comment nous aurions fait sinon. »*

SP

Chantal Vernière, bénévole de SOS Urgence Garde d'Enfants, dans les Yvelines, le 2 novembre 2025. **L'association a été créée par des grands-mères pour dépanner gratuitement les parents dans une vingtaine de villes.**

« Se sentir utile »

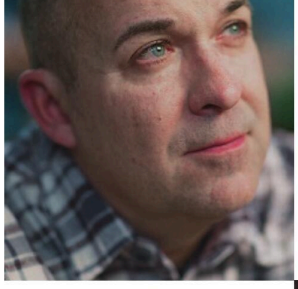
Cette grande débrouille, tous les parents y sont à un moment donné confrontés. Le gouvernement estime même que 160 000 personnes – surtout des mères – seraient empêchées de reprendre le travail faute de mode de garde. La préoccupation est telle qu'elle arrive invariablement dans le top des freins à la natalité cités. Cette situation impacte aussi par ricochet les grands-parents, souvent les premiers appelés en renfort (maladies, mercredis, vacances scolaires…). *« Nous avons chiffré que les 15 millions de grands-parents réalisent en moyenne 23 millions d'heures de garde hebdomadaires, soit l'équivalent de 650 000 emplois d'assistantes maternelles à temps plein*, énumère Régine Florin, présidente de l'Ecole des Grands-Parents Européens (EGPE), association de soutien à la grand-parentalité. *Ils sont 64 % à garder plus de deux semaines par an leurs petits-enfants. Mais ce rôle pivot est complètement invisibilisé. »*

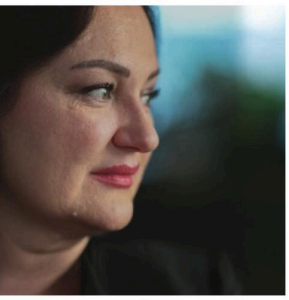
Nombreux sont aussi les papis et mamies à s'investir dans des associations d'aide aux parents, à l'heure où l'éloignement familial est plus fréquent. *« Dans certains villages, des retraités se mobilisent pour aider les petits-enfants qu'ils n'ont pas en développant des modes de garde*, confirme Maxime Sbaihi, économiste auteur de l'essai *Les Balançoires vides. J'y vois là un levier pour encourager et valoriser les solutions innovantes autour de la natalité. »*

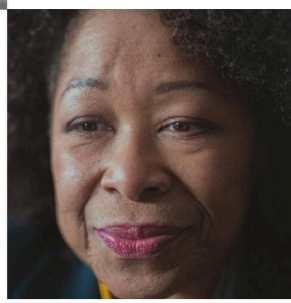
« C'est devenu tellement difficile d'être parents. Moi, j'adore les enfants et ça fait du bien de se sentir utile », témoigne Roseline, qui réalise aussi du soutien scolaire à la Croix-Rouge dans les Yvelines. A l'EGPE, les 80 bénévoles retraités accompagnent des jeunes mamans en détresse, animent des ateliers de langage dans les écoles maternelles, organisent des cafés intergénérationnels ou répondent à la ligne d'écoute Allô grands-parents, dédiée aux parents et grands-parents en conflits familiaux… Dispersées, ces initiatives restent néanmoins souvent méconnues du grand public.

Certains, à l'instar du Medef, vont même plus loin en proposant de former et de rémunérer des retraités volontaires pour épauler les personnels de crèches ou de maisons d'assistantes maternelles, dans un contexte de pénurie de professionnels. De Kinougarde à Kangourou Kids, des agences de nounous ciblent déjà ouvertement dans leurs annonces des seniors en quête de complément de revenus pour assurer les sorties d'école. En Croatie, pour pallier le manque de crèches, la municipalité de Samobor va jusqu'à payer 360 euros par mois les grands-mères acceptant de jouer les nourrices pour leurs petits-enfants. Mais ces incitations relèvent plutôt de la rustine tant la garde d'un bambin peut être exigeante et épuisante. En France, 4 % des bébés de moins de 3 ans sont d'ailleurs confiés à leurs grands-parents à plein temps.

Marion Perroud ▶







POURQUOI CERTAINES PERSONNES AIMENT LES LUNDIS ?

Christine dirait que son travail l'a aidée à chasser les idées noires. Qu'elle y a trouvé la force d'affronter le cancer, tout en préservant quelque chose d'essentiel pour elle : une forme de normalité.

Pour Jim aussi, continuer à travailler a compté. Cela l'a aidé à garder un rythme, un quotidien. À continuer à voir la vie au-delà de la maladie. Et surtout, à rester Jim.

Au travail, Eva a trouvé le soutien de son équipe sans avoir à endosser, en plus, le rôle de celle qui rassure les autres.

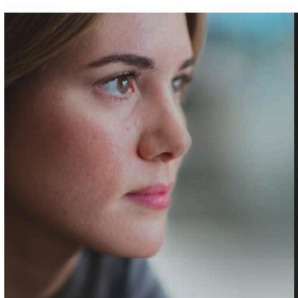
Pour Manda, institutrice, le travail était une échappatoire. Quand on est avec des enfants, on est entièrement là. On pense à tout… Sauf au cancer. Sous peine de se prendre une brique en plastique en pleine tête.

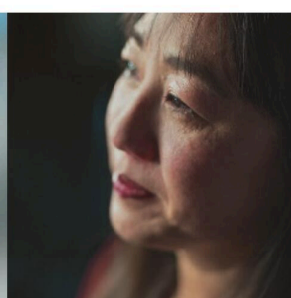
Christine, Jim, Eva, Manda. Ils ne sont pas les seuls.

La majorité des personnes qui peuvent continuer à travailler pendant leur traitement déclarent que cela les aide à tenir. Chaque expérience est différente, mais pour ceux qui en font le choix, garder une activité professionnelle peut apporter un sentiment de normalité, de stabilité et de bien-être.

De nouvelles recherches montrent qu'il existe un lien entre le travail et la qualité de vie des patients atteints d'un cancer. Alors faisons du travail un lieu qui contribue à leur rétablissement.

Pour en savoir plus :
workingwithcancerpledge.com



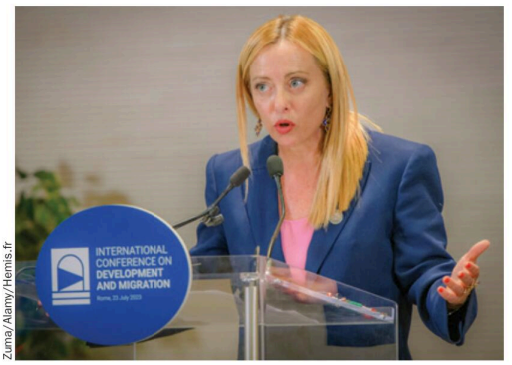


L'Italie de Meloni se convertit à l'immigration de travail

Pour tenter de faire face à la crise démographique, le gouvernement italien d'extrême droite a ouvert des quotas d'entrée pour les travailleurs étrangers.

Au rythme où la démographie s'effondre, le dernier Italien sur Terre pourrait naître dans 200 ans et mourir dans environ 300 ans. En publiant ce scénario catastrophe, le think tank The European House-Ambrosetti (Teha) avait frappé les esprits dans la péninsule, à la rentrée 2023. Les Italiens ne peuvent plus le nier : il appartient désormais au passé le temps où une solide culture catholique et un sens sacré de la famille maintenaient le dynamisme de la natalité. Depuis 1950, son taux a été divisé par deux. Et en 2050, il n'y aura plus qu'un actif pour chaque retraité – une perspective qui fait déjà grimper la fièvre des organismes de retraite.

La situation est jugée si inquiétante qu'elle a fait fondre les certitudes de l'extrême droite au pouvoir comme du parmesan sur un plat de gnocchis. Le gouvernement de Giorgia Meloni a ouvert, l'an passé, des quotas de main-d'œuvre immigrée à hauteur de 497 550 personnes d'ici à 2028, dont 165 000 permis de travail pour 2026. Cela après avoir déjà proposé 450 000 entrées entre 2023 et 2025. Oubliés, les effets de manche de la leader venue du néofascisme, lorsqu'elle stigmatisait le risque de *« substitution ethnique »* engendrée par l'immigration. Ou lorsqu'elle lançait, en 2022 : *« Oui à la famille, oui à des frontières sûres, non à la migration de masse. »*



Zuma/Alamy/Hemis.fr

Giorgia Meloni à la Conférence internationale sur le développement et la migration, à Rome, le 23 juillet 2023. La Première ministre italienne avait proposé 450 000 entrées entre 2023 et 2025.

La cheffe du gouvernement se défend pourtant d'être une girouette, en soulignant que l'immigration qu'elle appelle de ses vœux, organisée et destinée à consolider l'économie, n'a rien à voir avec les migrations clandestines qui terminent sur l'île de Lampedusa. Et cette distinction fait mouche. *« Ce type de politique [menée par l'Italie], ambitieuse et tournée vers l'avenir, est de celles dont nous avons un besoin urgent*, l'a félicitée Amy Pope, la directrice générale de l'Organisation des migrations internationale, qui dépend de l'ONU. *Lorsque des pays bâtissent des canaux de migrations légales, ils ne répondent pas seulement aux pénuries de main-d'œuvre, ils protègent également les populations de l'exploitation. »*

Appui du patronat

Le patronat italien applaudit aussi en voyant s'ouvrir les frontières. La Confindustria (équivalent du Medef) réclame même un doublement des quotas, pour faire grimper à 300 000 le nombre de permis de travail annuels qu'il se dit prêt à recruter sur ses chaînes de fabrication. *« Cela fait longtemps que nous n'avons pas de préjugés pour accueillir la main-d'œuvre étrangère*, confie Ricardo Rosa, président de la fédération des fabricants de machines-

Philip Fong/AFP

Statues à Ichinono (Japon). Le village en a installé 70 pour combler le manque d'enfants.

Les mesures les plus folles pour booster la natalité

Une seule naissance en vingt ans ! Comme partout au Japon, le village d'Ichinono, situé à 60 kilomètres d'Osaka, est confronté à une crise de dépopulation. *« Pour se sentir moins seul »*, la municipalité a trouvé une idée iconoclaste : installer 70 statues d'enfants dans les rues. En matière de politique familiale, certains Etats font preuve d'une créativité déconcertante.

Peu importe si ces mesures natalistes ne font pas bouger d'un iota les courbes, l'essentiel est souvent dans l'affichage politique, quitte parfois à friser le ridicule. Nuit nationale à Singapour, journée de la conception en Russie avec récompense à la clé en cas de naissance (voitures, électroménagers…), concours du bébé de l'année en Italie, distribution de lingot d'or miniature en Corée du Sud…

En Chine, les cours particuliers ont été interdits au prétexte qu'ils encourageraient la compétition scolaire, vue comme néfaste à la natalité car les parents préfèrent se concentrer sur la réussite d'un seul enfant. Et la Hongrie n'est pas en reste : le pays a décidé d'exempter d'impôts à vie les mères de quatre enfants. Sans que cela n'ait eu, pour l'instant, d'impact sur le taux de natalité du pays. **T. D.**

outils à la tête d'une PME du secteur. *Nous avons l'habitude d'organiser des cours de langue, car la communication est indispensable dans les usines. Et nous avons besoin d'un système légal qui octroie des papiers aux travailleurs immigrés : nous ne faisons pas appel à des saisonniers, le temps d'une récolte, comme dans les champs.* »

Lenteurs administratives

L'administration des *Decretto Flussi*, selon le nom de ces quotas, laisse encore largement à désirer. Sur la première vague, seules 13% des demandes des entreprises ont obtenu satisfaction – par manque d'offres mais surtout en raison des lenteurs administratives. Pourtant, sur le fond, le système fait consensus. « *Le gouvernement a su se montrer pragmatique*, analyse Paolo Borzatta, associé au sein de Teha. *On ne peut dénier sa tentative de prendre les choses en main.* » Même Annamaria Parente, directrice de l'Observatoire sur la crise démographique et proche de l'ex-Premier ministre de la gauche libérale Matteo Renzi, souligne l'intérêt du système, dès lors qu'il est associé au plan Mattei – un ensemble de mesures du gouvernement qui vise à aider l'Afrique dans son développement. « *Cela permet à de nombreuses entreprises, organisations patronales et agences pour l'emploi de former, avec des universités et établissements d'enseignement technique, des jeunes filles et garçons des pays africains aux compétences requises par le marché du travail italien* », explique-t-elle.

Suffisant pour stopper la dégringolade démographique ? Sans doute pas. « *Au fond, la solution pour relancer la natalité durablement serait de repeindre l'avenir en rose et de donner davantage foi dans le futur*, analyse Paolo Borzatta. *Mais pour cela, il faut jouer sur les profondeurs de la psyché humaine – une opération bien délicate.* » En attendant, les Italiens ont quand même déjà mené une révolution culturelle : leurs grands-parents et arrière-grands-parents étaient sur une terre d'émigration de masse ; aujourd'hui, ils savent qu'ils vivent dans un pays d'accueil des immigrés. **Grégoire Pinson**

Médor, enfant roi

Evolution visible de notre société dans les foyers et dans les villes, les animaux de compagnie ont tendance à être considérés comme de vrais membres de la famille.

La nature a horreur du vide. La place laissée par les enfants, dans les familles et dans les villes, est prise par les animaux domestiques. Les toutous sont les nouveaux bébés et sont traités comme tels. Le phénomène est connu des sociologues et réjouit les géants du *pet food* tels que Mars et Nestlé. Ce dernier récupère d'ailleurs largement dans ce secteur, seul marché alimentaire à connaître une croissance à deux chiffres, ce qu'il perd dans les laits maternels et les petits pots pour bébés.

On a observé de longue date que les couples de retraités adoptent un chien pour remettre de la vie dans leur maison désertée par leurs enfants devenus grands. Mais aujourd'hui, ce sont les jeunes qui prennent un animal qui remplace souvent l'enfant. Selon une enquête Kantar menée en mai 2025, 33% des 25-34 ans considèrent leur animal comme un membre de la famille, contre 17% pour les autres catégories. Conséquence logique, les nouveaux bébés à poils sont gâtés pourris (cadeaux de Noël, goûter d'anniversaire, baby-sitters qualifiés, cours de yoga, régime minceur, séances de psy…) et élevés bien sûr dans un climat de bienveillance avec la méthode Montessori comme préconisé par plusieurs gourous des réseaux sociaux. La sémantique s'adapte et il est devenu du dernier mauvais goût de parler de propriétaires d'animaux comme autrefois. Dites « papa et maman » de chats et de chiens qui eux, ne sont plus « mâles ou femelles » mais « garçons ou filles ». Les études évoquent la « *pet* parentalité » et se penchent sur des sujets graves comme les dégâts psychologiques des « *pet* parents » possessifs sur leurs animaux et la tendance croissante des propriétaires de chiens et chats à laisser leurs chéris dormir dans leur lit.

> On ne parle plus de propriétaires d'animaux mais de « papas et mamans » de chats et de chiens.

Les villes connaissent elles aussi des évolutions qui prêtent à sourire. On y croise de moins en moins d'enfants et toujours plus d'animaux. Le sociologue Clément Rivière a très bien documenté la disparition des enfants dans la cité. Au moment où l'on démonte les toboggans et balançoires dans les jardins publics, les propriétaires de chiens lancent des pétitions pour l'ouverture d'espaces de sociabilisation où leurs toutous peuvent se retrouver librement entre eux, sans être retenus par une laisse, un accessoire de plus en plus « mal vécu ».

A la veille des élections municipales, les candidats ont compris le poids du lobby des animaux, d'autant plus puissant qu'il est relayé par Mars Petcare et son programme Better Cities for Pets, organisatrice de marches de solidarité pour que l'on accorde plus de place aux chiens dans la ville, avec des influenceurs et des célébrités. La multinationale veut convertir les 66% de foyers qui n'ont pas encore d'animal. Tous préparent une société où l'on ne caressera que dans le sens du poil. **Jean-François Arnaud**

Fashion Week

Plus chic, moins choc

Par Xavière Laffont

A actualité chahutée, mode sereine. La semaine parisienne du prêt-à-porter masculin a révélé une préférence pour l'élégance plutôt que le casual, *pour l'intemporel plutôt que l'extravagance. Dans le droit-fil du style de Véronique Nichanian chez Hermès, qui tirait sa révérence cette saison.*

Hermès

Filippo Fior/Gorunway.com

Du Groenland à l'Iran, de l'Ukraine à Minneapolis : dehors, les hommes s'affrontent. En contraste, la semaine de la mode masculine parisienne, qui se tenait du 20 au 25 janvier, a fait l'effet d'une parenthèse rassurante. La soixantaine de créateurs qui présentaient leurs collections automne-hiver 2026-2027 dessinent un homme sérieux mais sensible, non sans tendresse. Un prêt-à-porter chic plutôt que choc, désirable et très portable. Une tendance qui a toujours été celle de la maison Hermès, encore une fois magistralement illustrée par le défilé d'adieux de Véronique Nichanian après trente-huit ans à la tête des collections masculines du sellier. Une longévité exceptionnelle pour cette reine du luxe discret dont les créations intemporelles, à la fois sophistiquées et décontractées, ont participé à la réussite insolente de la griffe et imposé un style devenu référence. La créatrice en a livré une dernière démonstration, avec des lignes pures pour des vêtements faciles à porter au quotidien, magnifiés par une coupe parfaite et des matières somptueuses. Dont le cuir, dominant, qui passe des blousons et sacs aux costumes, pantalons, chemises, et même à une combinaison. Au-delà des classiques veau et agneau, la peau de crocodile, qu'Hermès est l'une des seules maisons à travailler, s'affiche, assouplie et brillante, dans laquelle est taillé un extraordinaire complet kaki pour un look final en apothéose. Standing ovation pour ce summum de la saison.

Ailleurs aussi, l'heure est à un vestiaire reprenant de la tenue, où l'hédoniste streetwear « hoodie-sneakers » laisse place au *tailoring* de pièces plus formelles, sans pour autant être austères. A preuve, le show Louis Vuitton, où l'ex-rappeur Pharrell Williams, adepte du genre ▶▶▶

Habillés pour l'hiver

C'est un emblème du retour du *tailoring* chic dans le vestiaire masculin : le long manteau de dandy urbain traverse un siècle pour s'affirmer en incontournable de la saison prochaine. Classique en laine et cachemire mélangé noir, brun, marine, ou en daim gris chez Hermès, il arbore des rayures chez Willy Chavarria, des chevrons chez Dries Van Noten. Une version safran portée ceinturée en peignoir éclaire la collection Saint Laurent. Il est encore moins sobre chez IM Men, déployant un dégradé de couleurs lumineux, ou chez KidSuper, où il apparaît imprimé et frangé. Pour 3.Paradis, il se pare d'un poil court vert olive, d'inspiration sixties.

GoRunway

Dries Van Noten

SP

Saint Laurent

SP

IM Men

SP

White Mountaineering

Au chaud tout confort

A l'inverse du chic manteau urbain, revoilà la doudoune sport descendue des montagnes pour réchauffer les podiums. Son matelassé en duvet qui tient bien chaud peut se décliner en écharpe de style polaire, comme chez White Mountaineering. Auralee propose une parka courte jaune rappelant celle que portaient les ados des nineties. La petite marque française Etudes Studio offre un modèle gonflé à bloc, Bibendum violet. Chez IM Men ou encore chez Dior, les doudounes longues prennent des allures de grandes couettes dans lesquelles il fera bon s'emmitoufler par grand froid.

Gaspar J. Ruiz Lindberg

Etudes Studio

Luca Tombolini

Auralee

Louis Vuitton*

SP

Amando Grillo

Taakk

Dior*

SP

24 heures chrono

Le sac à main est devenu une évidence aujourd'hui pour la gent masculine moderne, séduite par cet accessoire aussi esthétique que pratique. Les maisons de luxe le déclinent dans leurs défilés, en toutes tailles et tous styles. Pour l'hiver à venir, la star sera ce que l'on surnommait familièrement le baise-en-ville, désormais rebaptisé le « 24 heures ». Plus tout-terrain que la banane, moins coincé que l'attaché-case, il contient tout ce qu'il faut pour la journée. Vaste cabas fourre-tout chez Taakk et Acne Studios, façon cartable hippie en laine au logo Dior ou chez IM Men, ou encore minisac de voyage monogrammé chez Louis Vuitton.

▶▶▶ pop et exotique spectaculaire, a calmé le jeu. Moins de *bling* et de logos, un luxe plus subtil et fonctionnel. De longs manteaux en laine bouillie grise, des vestes croisées, des chemises en flanelle, des parkas aux tons neutres. Et, bien sûr, portés par tous les mannequins, des sacs, ces accessoires hautement vendables au cœur du savoir-faire du malletier : le Speedy P9 dans de nouvelles teintes, un Alma XXL bordeaux, ou encore un Keepall revisité avec des détails en maille mesh. Une collection moins « Pharrell », mais probablement plus universelle.

Cette recherche d'une mode moins démonstrative mais plus durable – et portable – se décline en une diversité de propositions. Le sombre règne sur la collection d'Anthony Vaccarello, qui compose chez Saint Laurent des costumes affûtés de princes sulfureux et ténébreux. Au contraire, pour Auralee, le Japonais Ryota Iwai peint ses vêtements, élégants et faciles à vivre, de couleurs vibrantes : un manteau en cuir bleu royal, une maille vert menthe, un pantalon en laine rouge vif… Même énergie colorée chez IM Men (Issey Miyake), maître des coupes fluides pensées pour le confort : vestes et manteaux longs et amples, superpositions drapées, pantalons et jupes-culottes larges et flous. Chez Dries Van Noten, Julian Klausner utilise aussi une palette chamarrée, ainsi que des imprimés, des jacquards, des rayures, avec l'art de rendre original un vêtement classique. Capes, blazers souples et pantalons de soie donnent aux messieurs une allure de dandys romantiques. Même Rick Owens semble avoir reçu le mémo : moins d'excentricités, plus d'incontournables. Le disruptif créateur américain présente cette saison un vestiaire plus sage, en gardant ses lignes tranchantes : blousons en cuir lisse marron, manteaux en cachemire gris et même quelques vestes de costume…

Seule exception à cette ambiance de *quiet luxury*, Dior, où Jonathan Anderson convoque l'esprit du flamboyant couturier des années 1910, Paul Poiret. Motifs géométriques ou orientaux, tissus chatoyants, veste Bar en tweed roux ou frac kaki, costumes à épaulettes militaires en strass. Des extravagances fastueuses qui montrent que la mode reste aussi faite pour surprendre. ■

Plus de Fashion Week sur Challenges.fr

* Marques de LVMH, propriétaire de *Challenges*

Club Med

Si vous avez enfin le temps *de prendre votre temps*

THAT'S L'ESPRIT LIBRE

That's L'Esprit Libre = C'est Ça L'Esprit Libre

La salle du restaurant La Table des Amis. Un cadre clair, chic, mais sans apparat.

Amicis

Savoureuse complicité

Par Jean-François Arnaud

Au cœur de Bordeaux, La Table des Amis remet au déjeuner la convivialité au goût du jour avec une cuisine authentique et inventive.

Alexandre Baumard. Bistronomiques ou gastronomiques, les mets du chef étoilé révèlent tout son savoir-faire.

Plus le temps passe et plus la capitale du Sud-Ouest perd son accent. Depuis que le TGV relie Paris à Bordeaux en deux heures, la ville de Montaigne oublie son caractère latin et s'affadit. On n'y sent plus la tension jadis inflammable entre cette discrète bourgeoisie qui se haussait du col et aimait rappeler son passé anglais, et les Bordelais du peuple aux racines diverses qui parlaient fort avec l'accent du midi. Le marché des Grands-Hommes, dans le centre-ville, illustre bien l'aseptisation du port de la Lune. La halle couverte, où jadis les poissonnières interpellaient les clients et vantaient la marchandise en criant, est devenue à la fin du XXe siècle un centre commercial vitré, où Carrefour Market a installé ses caisses aujourd'hui automatiques. Il reste heureusement dans ce quartier criblé de boutiques de prêt-à-porter faussement luxueux quelques pas-de-porte dédiés au bien-manger. Parmi eux, rue Mably, une maison fort opportunément baptisée Amicis (de *amicus*, ami en latin), comme pour mieux rappeler le riche passé de la ville lorsqu'on y

Terrine de saint-jacques, crème aux herbes et pickles. Des assiettes célèbrent le bien-manger à la pause méridienne.

@deepixstudio J.-F.A Victor Bellot

parlait cette langue. Mais aussi parce que l'illustre Bordelais Michel de Montaigne, évoquant Etienne de La Boétie, a écrit la plus belle phrase sur l'amitié : *« Parce que c'était lui, parce que c'était moi. »*

Amicis, ce sont deux restaurants en un : la table gastronomique (1 étoile Michelin) et le bistronomique, qu'on appelle La Table des Amis. C'est dans celui-ci que l'on sert à midi un menu d'un excellent rapport qualité-prix, à guichets fermés. La salle claire avec l'escalier monumental peint en blanc et les fauteuils en osier se remplit dès 12 h 15 de clients locaux et d'habitués. Le cadre est chic mais sans apparat. Tables sans nappes ou même quelques places au comptoir. On a tout le talent d'un chef étoilé, Alexandre Baumard, au prix d'une brasserie chic. Service rapide et attentif. Ceux qui n'aiment pas rester dans les possibles d'un menu clés en main vont soupirer. Ceux qui privilégient l'efficacité et le bien-manger à la pause méridienne vont applaudir. Terrine de saint-jacques, crème aux herbes et pickles ou tataki d'espadon fenouil, vinaigrette acidulée en entrées. On vous propose ensuite la pêche du jour, chou pak-choï et Noilly Prat, le faux-filet accompagné d'un pressé de butternut et jus d'oignons grillés ou les délicieuses orecchiette (pâtes en forme de petites oreilles) coques et parmesan. Riches en coques, fort en goût.
Le soir, La Table des Amis monte en gamme et propose des produits nobles. Huîtres, caviar, truffe, bar, esturgeon et des préparations plus sophistiquées qui montrent un vrai savoir-faire : canard façon Wellington ou lièvre à la royale « Antonin Carême ». Une chose est sûre, tous ceux qui s'attablent à midi se promettent de revenir le soir et même de se hisser jusqu'à la Table Amicis, l'étoilé Michelin et son menu en sept escales, soit le meilleur de cette maison hautement recommandable. ■

La Table des Amis.
Note : 17/20. Menu midi : 28 et 34 euros.
Carte le soir à partir de 74 euros.
19, rue Mably, Bordeaux (Gironde).
Tél. : 05-56-52-80-41.
contact@restaurant-amicis.fr

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

En cave

SP

COQUILLAGE DE MOILLARD,
CHABLIS, 2025

La maison Moillard, détenue par la famille Helfrich, premier groupe vinicole en France (à égalité avec Castel), également leader en Allemagne, est un acteur important du négoce des vins de Bourgogne. Elle est digne de confiance, au moment où tout le monde boit du blanc, pour son savoir-faire incontestable dans l'appellation chablis. On ne sait si ce très séduisant Coquillage a été baptisé ainsi pour ses reflets nacrés, pour son goût minéral et de fruits blancs ou parce qu'il s'accorde très bien avec les *spaghetti alle vongole*.

Prix : 14,95 euros. Intermarché.

SP

MAS DE CADENET,
CÔTES DE PROVENCE SAINTE VICTOIRE, 2022

La famille Negrel en est à la septième génération de viticulteurs sur les contreforts de la montagne Sainte-Victoire, près d'Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône). Elle produit des rosés, des blancs, et ce rouge à faible rendement et en volume limité qui ravira les buveurs les plus vertueux, puisqu'il est à la fois bio et végan. Composé à 70 % de syrah et à 30 % de grenache, c'est un vin frais et charpenté qui apprécie d'être aéré et accompagne parfaitement le pot-au-feu.

Prix : 18 euros.
boutique@masdecadenet.fr

Le vin de Bordeaux se refait une jeunesse

Philippe Dacquin

Bernard Magrez et l'artiste JonOne. Redessinée par le tagueur américain, l'étiquette de bordeaux n° 12 du propriétaire de grands crus est ultracolorée.

Bonne nouvelle. L'un des papes du marketing, le très respecté Jean-Noël Kapferer, professeur émérite à HEC Paris, s'est penché sur le cas douloureux des vins de Bordeaux, à la demande d'un autre expert en marketing, le viticulteur girondin et pape du commerce Bernard Magrez. *« La crise que traverse Bordeaux doit retenir toute notre attention, car elle touche un des piliers de la réputation internationale viticole de la France, un élément historique majeur de son rayonnement… »*, prévient le stratège. Il pointe la génération Z, les consommateurs nés à la fin des années 1990. Ils n'ont ni le goût ni la culture du vin. Ils ne sont que 7 % à se servir *« un petit verre de rouge »*, alors que leurs aînés de la génération Y (les 25-39 ans) sont 21 %, et même 47 % pour les plus de 55 ans.
Selon Kapferer, bon nombre de jeunes viendront au vin en prenant de l'âge. Il mise sur les femmes qui, selon lui, seront sensibles au caractère délicat et élégant d'un verre de vin, ce qui n'est pas le cas de la bière. Il invite également les producteurs bordelais à concevoir des vins plus légers, faciles à boire, fruités et frais pour une génération façonnée par les soft-drinks et boissons énergisantes.
C'est l'exacte validation des choix faits par Bernard Magrez avec son bordeaux n° 12, lancé cet hiver. Le propriétaire de grands crus casse les codes. L'étiquette a été dessinée par le tagueur américain JonOne. Exit la sempiternelle reproduction d'une demeure bourgeoise, le flacon arbore une joyeuse explosion de couleurs et promet d'être *« léger, fruité et facile à boire »*. Et il l'est. On attend des jeunes qu'ils fassent enfin un bon geste : lever le coude. ■

Zenith

Légendes urbaines

Par Bertrand Fraysse

A Milan, à l'occasion de la LVMH (propriétaire de *Challenges*) Watch Week, Zenith dévoilait plusieurs nouvelles variantes de son modèle phare, la Defy. Autant de *« métaphores de la ville en miniature »*, selon son président, Benoît de Clerck. Calquée sur la montre originelle de 1969, la Defy Revival A3643 serait alors une métropole américaine de l'ère industrielle. On y retrouve les lignes tranchées de la première Defy, surnommée le « coffre-fort » ou le « boulon » : boîtier octogonal, lunette à quatorze côtés et sobre cadran argenté.
En 1969 fut aussi lancé l'El Primero, premier calibre de chronographe automatique à haute fréquence de l'histoire. C'est un de ses avatars contemporains qui anime la Defy Skyline Chronograph en céramique. Son noir intense pourrait évoquer Gotham City, la cité de Batman. Un mouvement semblable peut être admiré sur la luxueuse Defy Skyline Tourbillon Skeleton. D'un bleu intense, il contraste avec l'or rose du boîtier. Telle une mégalopole du désert au crépuscule ? ■

Photos : SP

Defy Revival A3643.
Boîtier : **acier.** Diamètre : **37 mm.**
Mouvement : **Elite 670, automatique.**
Réserve de marche : **50 heures.**
Prix conseillé : **7 900 euros.**

Defy Skyline Chronograph.
Boîtier : **céramique noire.** Diamètre : **42 mm.**
Mouvement : **El Primero 3600, automatique.**
Réserve de marche : **60 heures.**
Bracelets interchangeables : **céramique et caoutchouc.** Prix conseillé : **23 400 euros.**

Defy Skyline Tourbillon Skeleton.
Boîtier : **or rose.** Diamètre : **41 mm.**
Mouvement : **El Primero 3630SK, automatique.**
Réserve de marche : **50 heures.**
Bracelets interchangeables : **or rose et caoutchouc.**
Edition limitée : **50 exemplaires.**
Prix conseillé : **102 800 euros.**

Mark Fagelson

Bentley Continental GT Speed.
Moteur : **V8 essence hybride rechargeable de 4,0 litres, 782 ch.**
Accélération (0 -100 km/h) : **3,2 secondes.**
Dimensions (L x l x h) : **4,90 m x 1,97 m x 1,40 m.**
Consommation : **4,1 l/100 km.** CO_2 : **93 g/km.**
Prix hors options : **à partir de 295 664 euros.**

Bentley Continental GT Speed

Seul au monde

Par Nicolas Meunier

Rouler à 335 kilomètres-heure avec le confort d'un salon : un exploit accompli par la luxueuse marque anglaise. Sans rival, cet élégant coupé excelle avec son nouveau moteur hybride.

Le 23 juillet 2024, le dernier W12 tombait des chaînes de l'usine de Crewe, dans le Cheshire (Royaume-Uni). Ce moteur qui a été l'artisan de la renaissance de Bentley sous l'égide du Groupe Volkswagen fait désormais partie du passé, poussé vers la sortie par une nouvelle mécanique hybride rechargeable. L'envie d'écraser une larme en hommage à ce monument disparaît bien vite lorsqu'on se glisse derrière le volant de la nouvelle Continental GT Speed. Le nom ne change pas, la philosophie non plus. Avec 335 km/h en pointe, il s'agit toujours du boudoir anglais le plus rapide du monde. Et le nouveau V8 assorti d'un moteur électrique fait preuve d'un indéniable talent. A faible vitesse, on profite d'une douceur exquise. Plein comme un œuf, prompt à monter dans les tours, le V8 se révèle aussi rond que volubile et infatigable. Voilà la première Bentley hybride réellement convaincante.

SP

La silhouette immédiatement reconnaissable de cet élégant coupé de luxe n'a été altérée que dans le détail, alors que l'habitacle, habillé de matériaux précieux, reste heureusement inchangé. Mais le nouveau regard ovoïde, inspiré de la très exclusive Bacalar (12 exemplaires), cache beaucoup plus qu'un moteur hybride inédit.

Patiemment, les ingénieurs de Bentley ont peaufiné leur copie, effaçant une à une toutes les petites faiblesses qui apparaissaient au lancement du modèle en 2019. Les à-coups de transmission ont disparu, les passages de roues sont mieux insonorisés, pour éradiquer les bruits de roulement, les nouveaux ressorts pneumatiques à deux chambres éliminent les quelques trépidations qui subsistaient. On est parvenu à une quasi-perfection. La Continental GT Speed combine un confort de haute volée, une tenue de route ultrasécurisante quel que soit le revêtement et des sensations de conduite à même de réjouir les pilotes. Nul ne peut rivaliser ! ■

Bastien Bouillon. Après avoir longtemps peiné, l'acteur a su ne pas se noyer dans la multiplication des projets qui viennent désormais à lui.

A pied d'œuvre

Au nom de l'art

Par Thierry Chèze

Valérie Donzelli fait brillamment dialoguer le sociétal et l'intime dans une adaptation de l'autobiographie de Franck Courtès.

Dans un premier temps, il y a eu un livre, l'une des pépites de la rentrée littéraire 2023. Son auteur, Franck Courtès, racontait sa vie ou plutôt son choix de vie. Sa décision, alors qu'il exerçait avec talent le métier de photographe spécialisé dans les portraits de musiciens, de tout arrêter pour se consacrer à l'écriture. Avec, assez vite, la publication d'un premier recueil de nouvelles en 2013 chez Jean-Claude Lattès *(Autorisation de pratiquer la course à pied)* dont le petit succès peinera à se matérialiser en espèces sonnantes et trébuchantes. Il multiplie alors les petits boulots et glisse progressivement vers la précarité.

Bastien Bouillon. Ayant décidé de devenir écrivain, Paul multiplie les petits boulots et glisse vers la précarité.

Trois ans après sa sortie en librairies chez Gallimard, *A pied d'œuvre*, lui, connaît une deuxième vie sur grand écran, saluée par le prix du meilleur scénario à la Mostra de Venise. Aux commandes, on retrouve Valérie Donzelli, récompensée du César de la meilleure adaptation en 2024 pour *L'Amour et les Forêts*, tiré du roman d'Eric Reinhardt. Réalisatrice passionnante, Valérie Donzelli a su métamorphoser son cinéma au fil des années en l'adaptant aux récits dont elle s'empare, plutôt que d'essayer de les faire rentrer dans ce qui constitue son ADN depuis *La Reine des pommes*, son premier long-métrage en 2009. Un cinéma ludique et malicieux peuplé d'effets pop au fil de *Main dans la main*, *Marguerite et Julien*, *Notre dame*, sans compter sa série *Nona et ses filles* où une mère de famille nombreuse tombait enceinte… à 70 ans. La réalisatrice partage sa joie de vivre comme un antidote à ce cancer du cerveau dont a été atteint, enfant, son fils Gabriel, au cœur de *La guerre est déclarée* qui l'a révélée en 2011.

Ici, Valérie Donzelli épouse complètement par sa mise en scène le par-

Photos : Christine Tamalet/Pitchipoï Productions - France 2 Cinéma

cours de son personnage principal, Paul, vers le dénuement le plus total. Et nous permet de mieux embrasser les diverses ramifications de ce récit qui raconte donc un glissement vers le déclassement d'autant plus intrigant qu'il est choisi et non subi : tout le monde autour de ce photographe (son ex-femme, son père, son éditrice…) ne cesse de lui tendre la main et d'essayer de le raisonner.

Le film séduit autant par la beauté d'un geste sacrificiel au nom de l'art qui surpasserait toutes les questions matérielles que par la description précise de cette France de la précarité, faite de petits boulots aussi éreintants que sous-payés. Paul se fait d'ailleurs embaucher grâce à une plateforme d'enchères dont le vainqueur est toujours celui qui est prêt à gagner le moins possible. Le sociétal et l'intime dialoguent merveilleusement bien, éloignant *A pied d'œuvre* du classique film à sujet pour tendre vers quelque chose de bien plus grand et bien plus fort, car bien plus contradictoire.

Mais cette contradiction entre la violence de ce que vit le personnage et l'apaisement qui émane de lui ne pouvait prendre toute sa mesure qu'avec un comédien capable d'incarner naturellement ce jusqu'au-boutisme tranquille. Bastien Bouillon est de cette trempe-là. Lui que Donzelli avait déjà dirigé à deux reprises a pris une autre dimension depuis son César pour *La Nuit du 12*. Après avoir longtemps peiné, flirté même parfois avec la précarité que connaît son personnage, il a su ne pas se noyer dans la multiplication des projets qui viennent désormais à lui. Le Bouillon de *Partir un jour* n'a rien à voir avec le Bouillon de *L'Affaire Bojarski* (le premier grand succès français du box-office 2026, dont on a tressé les louanges ici même) ou le Bouillon d'*A pied d'œuvre*. Mais sans pour autant en faire un mantra ou le surjouer. Un acteur captivant pour un film qui ne l'est pas moins. ■

De Valérie Donzelli. Avec Bastien Bouillon, Virginie Ledoyen, Valérie Donzelli… Durée : 1 h 32.

The Beauty

Coup de jeune

Le créateur de Nip/Tuck *et* American Horror Story *signe une farce au trash assumé autour du culte de la perfection.*

FX

Isabella Rossellini. Un virus transforme des gens ordinaires en une version d'eux-mêmes physiquement parfaite.

Il y a quelque chose de pourri au royaume de la mode. Tel pourrait être le sous-titre de cette série, adaptée de la BD de Jeremy Haun et Jason A. Hurley, publiée en 2016, où l'on voit aux quatre coins de la planète des mannequins mourir dans des circonstances horribles. Face à ce phénomène croissant, le FBI décide d'envoyer deux de ses agents à Paris pour élucider le mystère. Très vite, leur enquête les conduit à en trouver la cause : un virus sexuellement transmissible – The Beauty – qui transforme des gens ordinaires en une version d'eux-mêmes physiquement parfaite grâce à une modification génétique esthétique, mais avec des effets secondaires dévastateurs restés longtemps cachés : une violence qui conduit inexorablement vers une mort brutale. Alors qu'en parallèle, l'entreprise à l'origine du virus tente, elle, d'empêcher sa propagation pour protéger la souche originelle, à la valeur inestimable, en employant un impitoyable tueur à gages. Ce pitch donne le ton de *The Beauty* : une farce horrifique qui ne connaît aucun sens de la mesure et aucune limite, à l'image de ces séquences, qui raviront les amateurs de gore, où des top-modèles recouverts de fluides poisseux émergent de cocons veineux. Tout ce qui constitue l'ADN de Ryan Murphy, l'homme de *Nip/Tuck*, série aussi cynique que poignante sur deux chirurgiens esthétiques, poussant loin le curseur de la provocation, et d'*American Horror Story*, anthologie de faits divers dont chacun défie les tabous de nos sociétés occidentales. *The Beauty* réunit dans un geste ambitieux *body horror*, polar et critique sociétale du culte de la perfection, avec un humour noir exacerbé. Cette série, qui captive autant qu'elle met mal à l'aise, dialogue à distance avec le récent et décapant *The Substance*, dans lequel Demi Moore ingérait elle aussi un produit qui générait une autre version d'elle-même, plus jeune, plus belle, plus parfaite. Le décidément malicieux Murphy va même jusqu'à confier ici le rôle du milliardaire de la tech lié à The Beauty qu'il a lui-même ingéré à un certain Ashton Kutcher, qui n'est autre que l'ex de Demi Moore. Un clin d'œil de sale gosse qui lui va bien. **T. C.**

Série créée par Ryan Murphy et Matt Hodgson. Avec Evan Peters, Anthony Ramos, Jeremy Pope… 11 épisodes. Disponible sur Disney+.

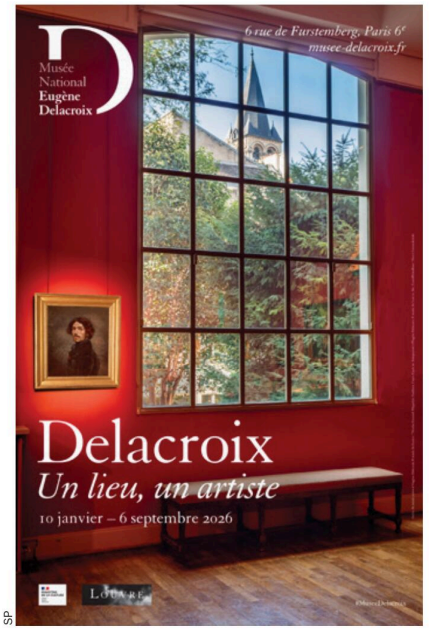
Delacroix. Un lieu, un artiste

Jardin secret

PAR CAROLINE BRUN

Lettres, photographies, palettes et pinceaux révèlent l'intimité du peintre romantique dans son dernier atelier, au musée Delacroix.

Il ne faut jamais rater une occasion de passer la porte du musée Delacroix. Ce cocon de la rue de Furstemberg, à Paris, abrite le dernier appartement et atelier de l'artiste, et le très secret jardin qu'il affectionnait. Le peintre romantique s'y installe en 1857, loin des quartiers à la mode de la Nouvelle Athènes ou de Notre-Dame de Lorette, prisés par les artistes. Trouvaille de son marchand de couleurs et restaurateur Etienne-François Haro, l'appartement rapproche Eugène Delacroix de l'église Saint-Sulpice dont il doit achever la peinture murale de la chapelle des Saints-Anges, et de l'Institut, dont il est membre depuis 1827. Lieu de mémoire et d'hommage voulu, dans les années 1920, par Maurice Denis, Paul Signac, Henri Matisse et d'autres, le musée poursuit cette vocation avec un nouvel accrochage qui s'attache à présenter l'homme privé, celui des esquisses, du cercle amical et des admirateurs, plutôt que le Delacroix public des grands décors et des œuvres exposées au Louvre, à Paris, lors du Salon de 1822.



SP

Affiche de l'exposition. Des œuvres rarement présentées sont dévoilées.

Le visiteur aura l'impression de pénétrer dans l'intimité de Delacroix et dans son atmosphère de travail. Les vitrines abritent des objets personnels, des lettres et photographies, sa palette et ses pinceaux… Des œuvres graphiques rarement exposées sont présentées, ainsi que le portrait restauré de sa gouvernante Jenny Le Guillou. Ou encore *L'Education de la vierge*, refusé au Salon, une *Léda* bien audacieuse ou un charmant portrait de son amie George Sand après sa rupture avec Alfred de Musset. Le salon est consacré aux fans de Delacroix, dont Baudelaire ou Fantin-Latour – qui livre, dix ans plus tard, sa version des *Femmes d'Alger dans leur intérieur*. ■

Delacroix. Un lieu, un artiste. Au Musée national Eugène-Delacroix à Paris (VIe), jusqu'au 6 septembre.

Artcurial

***Jeune fille à la robe au voile*, Edmond Aman-Jean.** Une huile sur toile estimée 20 000 à 30 000 euros.

VENTE AUX ENCHÈRES

Valeur symboliste

PAR CLÉMENTINE POMEAU-PEYRE

« *Le mouvement symboliste est le dernier souffle de l'art figuratif avant 1914 et la fin d'un monde*, décrit Matthieu Fournier, vice-président d'Artcurial. *Il est très documenté du fait de ses liens avec la littérature et beaucoup d'historiens travaillent dessus.* » Le commissaire-priseur constate que, depuis quelques années, le marché de ces œuvres souvent mystérieuses connaît un certain renouveau après une période moins faste. La collection parisienne en vente offre une sélection attrayante, « *avec beaucoup de pièces autour de 4 000 euros d'estimation, ce qui devrait encourager de nouveaux amateurs* ». Parmi la centaine de lots, il attire l'attention sur le *Portrait d'Anna Gabriele Rohde*, épouse de l'artiste Niels Hansen Jacobsen, en grès émaillé vert (6 000 à 8 000 euros) : « *Les représentations de femmes sont nombreuses dans ce courant, elles incarnent des forces positives comme ici la jeunesse, ou négatives lorsqu'elles sont magiciennes ou sorcières.* » Autre figure féminine, la *Jeune fille à la robe au voile* d'Edmond Aman-Jean (20 000 à 30 000 euros), une huile sur toile en délicatesse, empreinte de rêverie. « *Parmi les artistes symbolistes se trouvaient un certain nombre de femmes, ce qui n'est pas si courant* », ajoute Matthieu Fournier. Mettons donc à l'honneur la *Tête de saint Jean-Baptiste* par Elisabeth Sonrel (4 000 à 6 000 euros), un dessin très élaboré au crayon noir sur un fond travaillé au lavis d'une manière qui peut sembler accidentelle.

Vente chez Artcurial, le 10 février. artcurial.com

Roman

Urgent liquide

PAR ALEXIS BROCAS

En contenant le politique en lui, Gaspard Kœnig transforme la question de la gestion de l'eau en un trépidant récit de fiction.

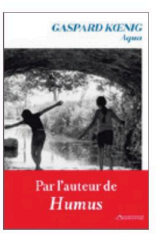
Stéphane Lagoutte/Challenges

Gaspard Kœnig. L'auteur mêle légendes locales et technocratie, cynisme et idéalisme, réalisme et utopie.

En France, tout ce qui se rapporte à l'eau et à sa distribution se décline en sigles arides dont la lecture donne aussitôt la migraine. Alors saluons Gaspard Kœnig qui s'est aventuré courageusement dans ce marigot bureaucratique pour en cartographier les enjeux, avant de nous les livrer sous la forme d'une fiction inspirée.

Nous voilà donc à Saint-Firmin, joli village normand attaché à sa source et confronté à un projet de raccordement au réseau intercommunal. Celui-ci est défendu par le favori des prochaines municipales, Martin Jobard, haut fonctionnaire gay et issu du terroir, même si ça ne se voit plus. Le candidat de la continuité : il est le neveu de l'ancien maire, plus riche paysan de la commune et plus gros pollueur. En face, l'opposition s'organise autour de Maria, épicière roumaine devenue si populaire que ses concitoyens vont la porter à la mairie. Sauf que nous ne sommes pas dans un téléfilm, et l'annulation du raccordement suscitera pénuries d'eau, adultère, divorce, publicité désastreuse. Au temps pour les belles solidarités d'hier…

Certes, derrière cette riche matière romanesque, on sent parfois le cahier des charges et la volonté de cocher tout ce qui fait notre époque – survivalisme, *dark tourism*, violences sexuelles… Mais l'auteur atteint son objectif : rendre intelligibles les questions des nitrates, du ruissellement ou du drainage à travers de beaux personnages. Comme cette Maria, qui, à peine élue, se retrouve seule face à l'horizon d'intérêts divergents et de difficultés insurmontables qui cernent Saint-Firmin et sa source. Ou comme son adversaire, qui démontrera qu'il vaut mieux que son allure de bon élève revenu civiliser sa campagne. Quant à Kœnig, il se révélera capable de mêler légendes locales et technocratie, cynisme et idéalisme, réalisme et utopie. Capable, surtout, de contenir le politique en lui pendant 400 pages, et de ne livrer ses opinions qu'en bout de livre, après nous avoir prouvé qu'il était d'abord romancier. ■

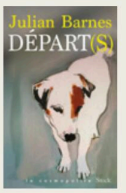


Aqua, Gaspard Kœnig, L'Observatoire, 448 pages, 23 euros.

Roman

Filer à l'anglaise

Il ne faut pas confondre réalité et fiction, et Barnes nous le rappelle en organisant les retrouvailles de Jean et Stephen qui, quarante ans plus tôt, s'aimaient d'amour tendre.



Cette chronique d'un ratage sentimental annoncé constitue le numéro central d'un spectacle de voltige postmoderne traitant des inconvénients de jouir une mémoire totale, de la biscotte qui précédait la madeleine dans les brouillons proustiens, de la littérature de départs écrite par des poètes immobiles, et s'achevant sur les adieux de l'écrivain britannique, après quarante-cinq ans de pirouettes intellectuelles.

Départ(s), Julian Barnes, traduit de l'anglais par Jean-Pierre Aoustin, Stock, 240 pages, 20,90 euros.

Récit

Penser l'impensable

Enseignante en classe prépa, agrégée de lettres, Eloïse Lièvre a assisté tant qu'elle pouvait au procès de l'assassin de Samuel Paty et de ceux qui

l'ont aidé et encouragé dans son crime. Pour dépasser la sidération, raconter la dramaturgie judiciaire, décrypter ses mots – *« amalgames », « loup solitaire », « islamisme »*. Et pour projeter sur cet attentat et les lâchetés qui l'ont permis, les lumières de la littérature, de la philosophie et de son expérience de professeure. Un exercice de lucidité funambule, sur la ligne qui sépare culture et barbarie.

Notes d'une enseignante sur le procès de l'assassinat de Samuel Paty, Eloïse Lièvre, éd. Maurice Nadeau, 288 pages, 21 euros.

Pascal Naulet-Pallard

Faire fortune sans ombre au tableau

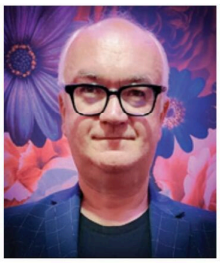
Le marchand d'art révèle tout ce qu'il faut savoir pour acheter des œuvres en évitant les pièges. Un guide pratique accessible et enrichissant. Extraits (pages 26 à 29).

La négociation est la chose la plus amusante qui peut être faite quand l'on désire acheter une œuvre. D'abord, on vous voit entrer et vous êtes dévisagé, on vous jauge, on vous soupèse (financièrement parlant), on regarde discrètement votre apparence, certaines femmes votre parfum (si, si !) et du résultat de cet examen on vous adressera la parole ou on attendra que vous la preniez.

Un conseil, attendez, celui qui demande est toujours moins fort que celui qui répond. On vous posera diverses questions sur vos goûts, sur vos envies, soyez le plus vague possible et surtout ne parlez pas tout de suite de l'œuvre qui vous intéresse, mais de ce qu'il y a autour. Ensuite quand la galeriste vous aura fait son speech sur l'artiste, demandez le prix de certaines œuvres, mais toujours pas celle que vous convoitez, laissez planer le doute, et enfin allez devant n'importe quelle œuvre et offrez-en la moitié du prix proposé.

Bon, évidemment, il va y avoir un râlage de principe (bien que les conventions de la galerie avec l'artiste soient en général de quarante à soixante pour la galerie). On négocie toujours le premier jour (pour tranquilliser la galerie qui baissera pour payer ses charges, quitte à se rattraper ensuite tous les autres jours de l'exposition), ou le dernier jour pour les mêmes raisons.

Ensuite après un refus poli, mais ferme (ou pas), vous passez devant votre œuvre convoitée et demandez négligemment le prix ; évidemment, la galeriste vous donnera le prix indiqué sur le catalogue, mais si elle est une bonne vendeuse, et étant donné que vous avez déjà fait une proposition d'achat, elle peut déjà déterminer votre budget approximatif et de là calculer ce qu'elle pourra vous faire comme contre-proposition. Attendez donc sa contre-proposition, et répondez que pour un artiste encore très peu connu, elle pourrait faire un effort, mais que ce n'est pas grave, et faites-lui savoir que vous allez continuer votre visite de l'expo et que vous reviendrez la voir avant de repartir.



SP

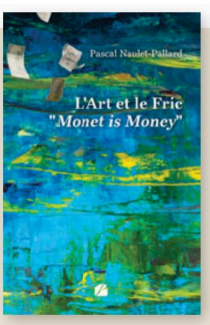
« Notre acheteur doit impérativement préciser qu'il n'était pas venu pour acheter, mais que si la galerie lui fait une proposition qu'il ne pourrait refuser, alors il changera d'avis. »

Tout galeriste sait qu'une personne qui repart sans acheter ne reviendra que très rarement, donc vente brûlée, mais si, par hasard, le client revient, il faudra bien réétudier le dernier prix à proposer tout en sachant que si le client revient, son intérêt est plus que réel pour cette œuvre ; un vrai combat psychologique se fera en direct. L'accueil y est tout en dentition, chacun sait qu'une vente peut toujours aboutir et que la diplomatie est de mise. Notre acheteur doit impérativement préciser qu'il n'était pas venu aujourd'hui pour acheter, mais que si la galerie lui fait une proposition qu'il ne pourrait refuser, alors il changera d'avis.

De fait, une proposition est faite par la galerie à 35 % de moins que le prix initial, ce qui est un prix arrangeant pour tout le monde. Côté galerie, elle peut garder ses 60 % de part initiale pour payer ses charges et il restera à l'artiste une somme, faible effectivement, mais qui pourra être compensée par la prochaine vente qui lui sera plus favorable. De plus, le miracle de la pastille rouge qui indique l'œuvre vendue est comme un aimant pour les autres acheteurs qui se disent que si cet artiste se vend, c'est qu'il est bon (d'où l'intérêt des achats du début de Salon).

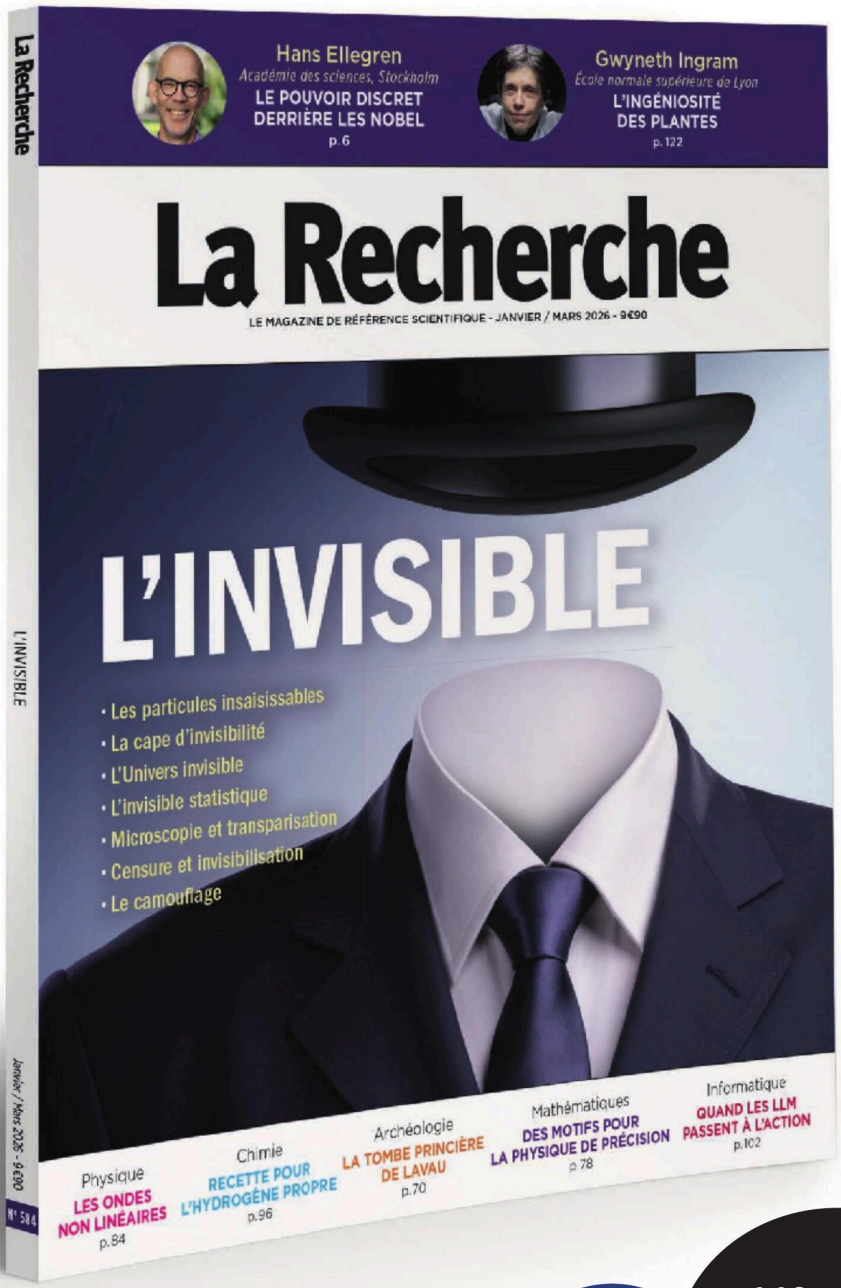
Notre avis. A cheval entre Paris, Londres et Bruxelles, l'*art advisor* Pascal Naulet-Pallard, par ailleurs spécialiste de l'œuvre d'Amedeo Modigliani (1884-1920), est un personnage bien connu du marché. Curateur et marchand, il en livre les secrets dans cet ouvrage. Ce n'est pas un pamphlet sur les dérives de la mondialisation débridée et dérégulée du secteur, mais un guide pratique pour y faire fortune. C'est l'histoire d'un « *étudiant lambda* » qui débute en achetant une œuvre d'un artiste vivant pour épater sa copine. Premier réflexe : se fixer un budget, payer en liquide et se faire prendre en photo avec le peintre devant le tableau en guise d'authentification. Certificats, visites dans les galeries, ventes aux enchères, fiscalité douce : au fil des années, le jeune homme apprend – avec le lecteur – les ficelles et les pièges à éviter. En trois ou quatre décennies, à force d'achats-ventes et tout en menant en parallèle une vie professionnelle, notre Candide du marché de l'art aura multiplié « *presque 400 fois sa mise* ». **P.-H. M.**

L'Art et le Fric, Pascal Naulet-Pallard, Editions du Panthéon, 56 pages, 11,50 euros.



33 SCIENTIFIQUES
PARTICIPENT À CE NUMÉRO

La Recherche
LE MAGAZINE DE RÉFÉRENCE SCIENTIFIQUE



Chez votre marchand de journaux

148 pages
MAGAZINE-LIVRE
Trimestriel

Double je

JEUDI 29 JANVIER

Le tiercé 2026 des gourous des marchés : IA, or et Chine

Pour faire fortune en 2025, il fallait jouer l'once d'or et les *« magnificent seven »* (Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta (Facebook), Microsoft et Nvidia). Ces bulles vont-elles exploser ? La question est au cœur des conversations à l'Automobile club de France (Paris VIIIe), où *Challenges* et la Financière de la Seine ont réuni les meilleurs experts des marchés.
En synthèse, ces derniers nous assurent qu'il n'est pas trop tard pour monter dans ces trains lancés à pleine vitesse. Benjamin Louvet (Ofi Invest) affirme avec prescience qu'il faut se préparer à du chahut, mais que les métaux précieux, or en tête, gardent leur attrait : *« Le jour où la question du dérapage des dettes publiques sera réglée, il faudra vendre. »* Pas pour demain, donc. Du côté des géants de la tech, la révolution de l'intelligence artificielle (IA) ne fait que commencer, même si là aussi ça va secouer. Troisième thème en vogue : la Chine. Elsa Fernandez (Rothschild & Co) y consacre 20 % de son portefeuille d'actions, en bonne place aux côtés des mines (15 %) et bien sûr de la tech et de l'Internet (30 %).

VENDREDI 30

Aurore Bergé donne de la voix face au boys band du centre

En couverture de *Challenges (n°904)*, le dossier « Le duel des affranchis » (Gabriel Attal et Edouard Philippe) fait réagir. Tout comme l'article sur « La grande bataille du centre » avec la photo de ces deux ex-Premiers ministres, mais aussi celles de Gérald Darmanin, François Bayrou, Xavier Bertrand et Sébastien Lecornu. L'un est ravi et n'hésite pas à poser devant la une de *Challenges*, un autre est furieux tant le cliché choisi ne serait pas à son avantage. Aurore Bergé, elle, constate dépitée que *« dans la galerie de portraits des candidats du centre à la présidentielle,* Challenges *met en scène pléthore de postulants, mais pas de candidate! »*
La ministre déléguée chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations relève aussi que *« personne ne s'impose, même si certains s'agitent »*. Partisane d'une *« inéluctable primaire de projet »* au sein du bloc central, elle ne se *« dérobera pas »*. Loyale, elle refuse de céder au *« c'était mieux avant »* et de passer par pertes et profits le bilan d'Emmanuel Macron. *« Que serions-nous sans lui ? »* rappelle-t-elle aux mâles ingrats.

B. Delessard/*Challenges*

SAMEDI 31

D'outre-tombe, Jeffrey Epstein accable Bill Gates

La technique du nuage de leurres est bien connue des spécialistes de la défense aérienne. Mais aussi des communicants de crise. Quand le client est accroché par le radar des médias hostiles, il faut inonder ces derniers d'informations afin de détourner le tir. Alors que Donald Trump est mis en cause en raison de ses relations avec le pédocriminel Jeffrey Epstein (1953-2019), le Département de la justice des Etats-Unis rend public 3 millions de pages de ce dossier, 2 000 vidéos et 180 000 photos.
Les médias peuvent faire leur marché. A Paris, Mediapart cible Jack Lang. A Londres, le *Financial Times* choisit d'accrocher un autre ex-ministre, Peter Mandelson. Le quotidien de la City règle surtout son compte à Bill Gates, en citant des mails sordides d'Epstein à propos de la maladie sexuellement transmissible du cofondateur de Microsoft et de son appétit pour les *« filles russes »*. La liberté de la presse est un dogme au Royaume-Uni. Et ses limites vont parfois bien au-delà des lignes jaunes que l'on peut s'imposer ailleurs.

DIMANCHE 1ER FÉVRIER

Xavier Bertrand met le turbo devant sa GTI préférée

Si la formule n'était pas galvaudée, on dirait volontiers de lui « mais où va-t-il chercher toute cette énergie ? » Depuis des mois, Xavier Bertrand, candidat *« à l'ADN gaulliste »* comme il dit, bat la campagne. Et pas que dans sa région des Hauts-de-France. Sans relâche, il se démultiplie à la faveur des municipales, où il est allé soutenir des dizaines de candidats, tout en signant *Rien n'est jamais écrit* (éd. Robert Laffont), vendu *« à environ 5 000 exemplaires, et non 207 comme prétendu »*.
Son affaire est bien sûr la présidentielle de 2027, où *« rien n'est joué, et surtout pas une victoire du RN »*. Lui qui l'a déjà battu par deux fois dans des joutes électorales se sent *« en accord avec lui-même et heureux de se battre pour les autres »*. Les autres ? Les salariés d'ArcelorMittal, d'Aluminium Dunkerque, voire les clients de la SNCF, *« en particulier les handicapés »*. Au salon Rétromobile de la porte de Versailles (Paris XVe), il est en pâmoison devant sa 205 GTI d'antan, et on a du mal à la suivre tant il a aussi à dire sur le logement, l'insécurité… Depuis qu'Emmanuel Macron l'a pressenti en 2024 comme Premier ministre, il n'a pas arrêté. Et il est déterminé à mettre le turbo. ■

A la semaine prochaine

Chez votre marchand de journaux

*Il y a une part d'éternité en chaque Blancpain | La valeur de l'authenticité

THERE IS ETERNITY IN EVERY BLANCPAIN*

The value of authenticity.

Atelier Tourbillon, Blancpain – Le Brassus

Villeret
Collection

Une Villeret est pour l'éternité.

Dotée d'une myriade de complications les plus fascinantes de l'horlogerie, la Villeret est un témoignage authentique du talent de nos horlogers. L'essentiel empreint d'une élégance intemporelle.

1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

20 PLACE VENDÔME 75001 PARIS · TÉL. +33 1 42 92 08 88